الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قسنطينة2
معهد علم المكتبات والتوثيق
رقــم التسجيــل :
الرقم التسلسلــي:

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم المكتبات فرع إعلام علمي وتقني

التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر

دراسة ميدانية بالمكتبة الوطنية الجزائرية

إعداد الطالبة	إشــراف
سوهــام بادي	ا.د كمــال بطوش

أعضاء لجنة المناقشة

د. طاشور محمد	أستاذ محاضر- جامعة قسنطينة 2	رئيسا
أ.د. بطوش كمال	أستاذ - جامعة قسنطينة 2	مشرفا ومقررا
أ.د.صحبي محمد	أستاذ - جامعة وهــــران	عضوا
د. بوعناقة سعاد	أستاذة محاضرة - جامعة قسنطينة 2	عضوا
أ.د.موساوي عبد الوهاب	أستاذ - جامعة سطيــف	عضوا

السنة الجامعية2013/2014

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله الذي ارتضى أن يكون شكر الناس شكرا له .

...فلا يسعني بعد أن وصلت إلى هذه النهاية التي طالما تمنيتها إلاّ أن

أشكر الله عز وجل الذي وفقني في إنجاز وإتمام هذه الدراسة،

كما أتقدم بكل حروف الشكر إلى الأستاذ الدكتور "كمال بطوش"

الذي كان نعم العون والرأي لمتابعة إعداد هذه الدراسة وتقديم المشورة

والإشراف عليها ومتابعتها خطوة بخطوة فله جزيل الشكر وجزاه الله عني خيراً

كما أشكر كل من علّمني حـــــرفاً أو أسدى لي نصحـــــاً أو دلّني

عــــلى شاردة هنا أو واردة هناك مما أوصل بحثي إلى ما هو عليه.

سوهام بادي

قائمـــة المحتـــويات

قائمة المحتويــــــــات

قائمة الجداول

قائمـــــة الاشكــــال

مقدمة

مقدمــــــة

إن التخطيط من أهم وظائف الإدارة،ومن غير الممكن تصوّر أي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها تمارس نشاطاتها في هذا العصر بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها أمام العديد من المفاجآت والمواقف ليست بالحسبان تقف أمامها المؤسسة عاجزة عن التصرّف والاستمرارية، وما يترتب على ذلك العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها وكيانها،لذا فان تجنُب المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط؛باعتبار أن التخطيط"عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول إلى أهداف محددة،وعلى مراحل معيّنة،وخلال فترة زمنية معيّنة،ومستخدمة كافة الإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة حاليا ومستقبلا أحسن استخدام"[1] .

والتخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط إنما يُعبر عن عملية تخطيط تستند إلى : فهم واقعي وعميق،لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية،مع محاولة التعرّف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها،وفهم بيئة المنظمة الخارجية،ومحاولة التعرّف على الفرص والمخاطر التي تُمكّن من توقع واستشراف المستقبل،فالإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها،والتي من شأنها التأثير في بيئة المنظمة باتجاه خلق وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق ذلك في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار،وعدم الثبات،وتسارع وتيرة التغيّرات على كافة الأصعدة،الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية،يكون الأصل هو فهم مديري المنظمات للتخطيط الاستراتيجي[2] .

ومع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد ركائز تقدم الدول وتطورها،وكذلك مع التطور المتسارع الذي شهده هذا المجال في العالم ،كان من الواجب تحديث وتطوير الخطط الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في العديد من المكتبات.وخاصة أمام ظهور العديد من المناهج والأساليب التي يمكن من خلالها التخطيط لتغيير المكتبات تغييرًا إيجابيًا هادفًا ومقصودًا يحقق حلولا للمشكلات التي تواجهها ويطوّر أداء عملها. ومن تلك المناهج منهج التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن تكييفه على المكتبات بما يتلاءم مع خصوصية كل مكتبة

1- كمب،جيرولد.ترج.احمد خيري كاظم.**تصميم البرامج التعليمية**.القاهرة:دار النهضة العربية،2001.ص.290.

2- الأشقر،إبراهيم يوسف.**دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة**: ماجستير : إدارة الأعمال : كلية التجارة بالجامعة الإسلامية: غزة.ص.4.

وأهدافها،و يمكن للمكتبات ترجمة الأهداف المنشودة إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية من خلال التخطيط الاستراتيجي للمعلومات الذي ينظر إلى المكتبة كنظام يتكون من عدة أنظمة فرعية،ويسمح للإدارة العليا أن تنظر للمكتبة ككل والعلاقات فيما بين أجزائها بدلاً من التعامل مع كل جزء على حدى فهو مسار وإطار تستعين به لتحقيق أهدافها ويترجم رسالتها ورؤيتها ويُميزها عن غيرها من المكتبات الأخرى.

إن بناء قطاع المكتبات يستلزم مواكبة التغيّرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وما أفرزته من تأثيرات وتغييرات هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات،الذي يحتم على كل مكتبة مهما كان مستواها مواكبتها بما يكفل الاستفادة من إيجابياتها وتسخيرها في عملية التنمية الشاملة بفاعلية أكبر،وهذا التوجّه يستوجب انتهاج إستراتيجية للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وفق أسس ومعايير،في إطار برنامج خاص يهدف إلى إحداث نقلة نوعية في البنية التحتية وإنشاء قواعد معلوماتية موحدة ومتكاملة،إذن ففي زمن التحوّلات والمتغيّرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية تتأكد أهمية المكتبة الوطنية، باعتبارها من عوامل تنظيم هذه التحوّلات، وتكييف هذه المتغيرات بما يناسب مصالح الأمة والوطن،وانطلاقا من دورها الهادف إلى تحسين وتجويد قطاع المكتبات بكامل عناصره وتطويره وإحداث التكامل فيها بما يكفل تحسين الخدمات المختلفة،فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في مجمل العمليات على مستوى التخطيط والفكر والممارسة والبنى التنظيمية والهيكلية لقطاع المكتبات وتطويرها ليتمكن من أداء رسالته،وهنا تبرز الحاجة إلى توظيف التخطيط الاستراتيجي في المكتبة الوطنية،حتى تتمكن من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته،واستيعاب التكنولوجيا التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة،فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون،بحيث يحقق الصورة المتناسبة مع متطلّبات العصر.

فالمكتبات وعلى رأسها المكتبات الوطنية تعتبر بمثابة البنيات التحتية والدعامة الأساسية للنهوض بالبحث العلمي ونشر تقاليد القراءة وتحقيق الإشعاع الثقافي.وهي بذلك تشكل مدخلاً حقيقيا لولوج مجتمع المعرفة،هذا علاوة على كونها أصبحت في عالمنا اليوم فضاءات مفتوحة تتواصل مع محيطها المباشر ومع العالم الخارجي من خلال التنشيط الثقافي والتوظيف المتزايد لتكنولوجيا الإعلام والاتصال ويعتبر قطاع المكتبات بهذا المعنى دافع أساسي للتنمية البشرية بحيث يندرج في صلب المشروع التنموي لأي بلد كان.

وهكذا فلابد من السعي من خلال التخطيط الاستراتجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية إلى تحويل جميع القرارات إلى أفعال كفيلة بتهيئة نسيج مكتبي وطني تضطلع فيه المكتبة الوطنية بدورها المركزي،وفي أفق الارتقاء بخدمات هذا القطاع لما فيه خدمة الوسط العلمي والجامعي، والنهوض بالقراءة العمومية وحفظ الذاكرة الوطنية،لأنها القاطرة بالنسبة لقطاع المكتبات والتوثيق والإعلام الذي يرتبط عضويا بالتربية والتعليم والبحث العلمي والنهضة الفكرية والثقافية بشكل عام، وترجمة إرادة الأمة في تأكيد هويتها وامتلاك ذاكرتها الجماعية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتركيز على التخطيط الاستراتيجي وربطه بالمكتبة الوطنية وذلك للوصول إلى نتائج وتوصيات للاستفادة منها في قطاع المكتبات في الجزائر.

وللوصول إلى تحقيق الهدف من الدراسة قسمنا البحث إلى ست(6) فصول ارتأينا أنها تحقّق الغرض وهي كالتالي:

•**<u>الفصل الأول</u>**: سنعرض من خلاله إجراءات الدراسة والمتكونة من أساسيات الدراسة والمتمثلة في الإشكالية وأهداف الدراسة وفروضها وأهميتها، ثم إجراءات الدراسة الميدانية من خلال عرض منهج البحث وأدوات تجميع البيانات مرورا بحدود الدراسة وتحديد المجتمع الأصلي وصولا إلى ضبط المصطلحات.

•**<u>الفصل الثاني</u>**: تحدثنا من خلاله عن المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي للمعلومات بصفة خاصة مرورا بالأهمية،الأهداف،عناصر ومراحل التخطيط الاستراتيـــجي.

•**<u>الفصل الثالث:</u>** تناولنا من خلال هذا الفصل اهم متطلّبات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية،والذي يتشكل من أربع متطلّبات أساسية وهي امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات،وجود الهيكل التنظيمي للمكتبة والذي يتناسب مع التخطيط الاستراتيجي،توافر الامكانيات اللازمة المادية والمالية والبشرية،وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

•**<u>الفصل الرابع:</u>** احتوى هو الآخر على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية والذي اشتمل على معوقات مرتبطة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات،معـــوقات مرتبطة بالعـاملين بالمكتبة الوطنية،معوقـات مرتبطة بطبيعة المكتبـة الوطنية ومعوقــات مرتبطة بالإدارة العليــا.

• **الفصل الخامس**: مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات ،وتظهر هذه المساهمة من خلال بناء شبكة وطنية للمعلومات ،تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلوماتي،بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة،تكوين رصيد معلوماتي،تحقيق الإدارة الفعالة لتسيير الأنشطة المعلوماتية.

•**الفصل السادس**: أبرزنا من خلاله كل نتائج ومخرجات الدراسة،حيث تناول الإجابة على أسئلة الدراسة التي طرحت،تفسير الفرضيات التي وضعت،اضافة الى مناقشة كل من الأسئلة والفرضيات.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على جملة من المراجع الهامة استطعنا من خلالها التعرّف على بعض جوانب التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، وستظهر هذه المراجع في الدراسات السابقة وفي قائمة المراجع.

نتمنى في الأخير أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة وان يجد فيها المهتمين بالموضوع ما يحفزهم على المزيد من الاهتمامات بتأثيرات الفلسفات الإدارية في تطوير قطاع المكتبات وتحسينه لصالح المجتمع الجزائري. فالكثير من المكتبات تسعى إلى تطوير نظم المعلومات لديها وتستثمر في سبيل ذلك قدرا كبيرا من الموارد. ولتحقيق الكفاءة المطلوبة في هذه العملية التطويرية يتحتم على هذه الجهات اللجوء إلى التخطيط الاستراتيجي لتطوير تكنولوجيا المعلومات لرسم الرؤية المستقبلية الصحيحة لعملية التطوير،وتحقيق التكامل بينها وبين عملية التخطيط لتطوير أعمال ونشاطات المكتبة .

الفصل الاول

اجـــراءات الدراســـة

يتناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة،فكما هو معلوم المعرفة العلمية تقوم على وجود دعامتين أساسيتين هما البناء النظري والبناء المنهجي"فالبحث تجربة ميدانية في إطار معرفي ومنهجي للوصول إلى نتيجة"[1] .

والبناء المنهجي يقوم على مجموعة الاتجاهات العقلية والتجريبية التي تساعد الباحث على تحليل المعطيات الميدانية والنظرية،وعليه فان هناك اتساقا بين هذين البناءين،فالإجابة على التساؤلات المطروحة تتحقق من خلال تدعيم الخلفية النظرية بالدراسة الميدانية،فإذا كانت قيمة البحث تكمن فيما يتوصل إليه من نتائج ذات قيمة علمية فذلك لن يتحقق إلاّ من خلال جمع البيانات الدقيقة باعتماد أنسب الطرق والأدوات المنهجية.

سنقوم بعرض أولا أساسيات الدراسة من خلال عرض إشكالية البحث وأهميتها وأهدافها بالإضافة إلى تساؤلات البحث وفرضياته،ثم عرض الدراسات السابقة،ثم نقوم بعرض الإجراءات المتبعة في هذا البحث ابتداءا بمنهجية البحث ومبرراتها،وعرض تقنيات جمع البيانات وطرق استخدامها و كيفية تفريغ البيانات،ثم كيفية تحديد المجتمع الأصلي و أخيرا تحديد العناصر البنائية الواجب دراستها ألا وهي الجانب المكاني والبشري إلى جانب المجال الزمني.

1.1. أساسيات موضوع البحث

تعتبر العملية التخطيطية تفكيراً إنمائيا لاستشراف المستقبل وتتطلب عملياتها إجراءات متكاملة ومتزامنة،ويمكن بدايتها في جمع وتحليل المعلومات،والبيانات المستقاة من الخبرة الماضية أي الترابط الزمني بين الماضي والحاضر والمستقبل،ويتعلق التخطيط دائماً بالمستقبل ونظام المعلومات أساس هام للتنبؤ بمسارات المستقبل، لأن العملية التخطيطية كأي عملية منطقية لها مبادئ وأسس واشتراطات لتحقيق الهدف الأساسي.

1.1.1 إشكالية البحث

إن ثورة المعلومات والتكنولوجيا في العالم تفرض علينا أن نتحرك بسرعة وفاعلية أكثر لنلتحق بركب هذه الثورة التي تُحتِم علينا مواجهة هذا التحدّي والتعامل مع معطياته لتمكين أفراد المجتمع من العيش في القرن الواحد والعشرين و هم مُسلحون بلغة العصر

1-علم الدين، محمود سليمان.**برنامج رسالة علمية**.إعداد شيرين صلاح.قناة التعليم العالي،القاهرة يوم:07. 11. 2004.الساعة:19.20.

الجديـد ومفاهيمـه وآلياته،عصـر أصبح فيـه إنتـاج المعلومـة وامتلاكهـا واسـتثمارها معرفـة وتطبيقا هي الثروة الجديدة في العالم اليوم،ويشار إلى المجتمعات الأكثر تطورا وغناً على أنها مجتمعات معرفة لا مجتمعات صناعية متقدمة فمن المعلوم أن تطور المجتمعات كنتيجة طبيعية للانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وما أحدثه من تأثيرات في إعادة التشكيل،الأمر الذي أدى بطبيعة الحال إلى تزايد انسياب وتدفق كميات المعلومات عبر مختلف الوسائل المجتمعية،وكان ذلك متغيرا محفزا على الصعود والارتقاء من المجتمع الصناعي إلى المعلوماتي.

لقد أشار التقرير الدولي عن المعلومات الذي أصدرته اليونسكو 1998/1997 إلى ثلاث عناصرأساسية:

- **أولا:** استخدام المعلومات كمورد اقتصادي مهم و ذلك على اعتبار إمكان الاستفادة منها في الارتقاء بمستوى كفاءة المنظمات والهيئات والمؤسسات المختلفة و زيادة القدرة على التنافس من خلال تحسين نوعية الإنتاج.
- **ثانيا**: انتشار استخدام المعلومات بين أفراد المجتمع بحيث يمكنهم الاعتماد عليها في أداء مختلف أوجه النشاط اليومي وإدراك حدود مسؤولياتهم الاجتماعية والسياسية.
- **ثالثا:** إمكانية تطوير قطاع معلوماتي داخل النسق الاقتصادي تكون مهمته تقديم التسهيلات والخدمات المعلوماتية للأفراد و المؤسسات، هذا القطاع الذي أصبحت قوته هي المعيار الرئيسي لقوة المجتمع الاقتصادية الشاملة،فبجانب كون نشاط المعلومات قطاعا اقتصاديا قائما بذاته،فهو أيضا قاسما مشترك للقطاعات الاقتصادية الأخرى وعامل أساسي في تحديد قوتها . فإذا كانت المجتمعات التي يطلق عليها مجتمع المعلومات هي الآن محدودة العدد، فمن الواضح أنها ستشهد تزايدا ملموسا وستكون المنافسة بين الدول قائمة على المعلومات بالدرجة الأولى،و لن يكون قطاع المعلومات هو أحد مكوّنات الاقتصاد فحسب، وإنما سيكون هذا القطاع هو الأكثر سيطرة و الأكثر قوة،خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات حوّلته من اقتصاد يحتاج إلى معلومات إلى اقتصاد قِوامه المعلومات، حيث أصبحت المعلومات في عصرنا الراهن المصدر الرئيسي للقوة الاقتصادية .

فنحن الآن بحاجة ماسة إلى نظام متكامل للمعلومات على النطاق الوطني يربط بين المراكز والوحدات المنتجة و المجمّعة للمعلومات و ينسق بينها ضمن شبكات وطنية ويسمح بتطوير المعلومات و معالجتها و تيسير وصولها إلى المستفيد،خاصة وأن التوجُّهات الحالية لأي دولة تسير نحو دعم وتطوير بنية قطاع المكتبات والمعلومات وذلك من خلال دعم و تطوير أداء المؤسسات المعنية بالمعلومات،ودعم برامجها،وخدماتها وأنشطتها،وهذه الأخيرة أصبحت تبحث عن البدائل المطروحة أمامها للقيام بدورها على أكمل وجه و لتحقيق الأهداف المرجوة منها،وما هو البديل الأفضل لتحقيقها،فهي أمام المساهمة في خلق نموذج مجتمعي جديد ستُهيمِن فيه المعرفة بكل صورها وتتحوّل بثبات إلى الذي يطلق عليه اقتصاد المعرفة خالقة بذلك فئات ومِهن وأساليب جديدة،إن هذه المؤسسات ما زالت تبحث عن نقطة الانطلاق الصحيحة التي ستشكل على أساسها رؤية متكاملة لتعميق الوعي بأهمية المعلومات و دورها في البناء والتقدم العلمي والحضاري،كذلك إيجاد اهتمام لتطوير واقع البنية الوطنية للمعلومات وإرساء دعائم النظام الوطني للمعلومات الذي يستهدف جمــع و تنظيم وحفظ و تحليل المعلومــات و تيسير انسيابها والإفادة منهـــا.

و لكن ما يلاحظ على المجهودات و المشاريع التي قامت بها هذه المؤسسات :

-غياب الرؤية العلمية الواعيـــة بمعطيـــات العصر والتخطيـط العلمـي المتأني والتنفيذ الفوري الصحيح.

- غياب الدراسات التحليلية و العوامل التي تؤثر في كل مراحل جمـع و تحليـل وبـث المعلومات.

- عدم تحديد الفرص والتحديات وقضايا المستقبل البعيد بما يكفل استمرارية بقاء هذه المؤسســات.

-غياب الأسس التنظيمية و القانونية التي تعمل فيها هذه المؤسسات لضمـان تكـامل الخدمات المعلوماتية المقدمة للمستفيد.

- الاعتماد على التخطيط التقليدي قصير المدى بدلا من التخطيط الإستراتيجي خاصة وأن الهدف الآن هو تضافر التخطيط الإستراتيجي مع الإدارة العلمية والــتي تضمن في آفــاقها الجودة الشـاملة.

إن غيـــاب كل هـذه العناصر جعـل مؤسسات المعلومــات وعلى رأســـها المكتبة الوطنيـــة تجد صعوبة في استثمار كل إمكانيـات تكنولوجيـا المعلومــات وتطبيقاتهـــا، أي أنهـا لم تصل إلى تحقيق تخطيط استراتيجي أو نمــوذج تخطيطي إستراتيــجي ناجح للبــنى

الأساسية لقطـاع المكتبات والمعلومات وتخلق لنفسها دورا حيويا في النظام العالمي الجديد للمعلومـات وهـذا مـا يجعلنـا نتسـاءل عـن ماهيـة طبيعـــة التخطـيط الإستراتيجـــــي للمعلـومات ودوره في دعـــم قطــاع المكتبــات ؟.

2.1.1 تساؤلات البحث

لخدمة إشكـالية البحث كـان لابد مــن طرح جملة من التساؤلات والتي ارتأينـــا ان تكون كـــالأتي :

- هل لدى العاملين بالمكتبة الوطنية فهما واضحا للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات؟.
- ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات من وجهة نظر الأطراف المشاركة فيه واتجاهاتهم نحوه؟.
- هل المكتبـة الوطنيـــة بحاجة إلى تخطيط إستراتيجي للمعلومـــات ؟.
- هل تم اعتماد عملية التخطيط الإستراتيجي للمعلومات في إدارة المكتبة الوطنية؟.
- هل هناك معوقات حالت دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبة الوطنية وقلّصت مـن دورهـا في دعـم قطـاع المكتبـات. ومـا دور المكتبـة الوطنيـة في عمليـة التخطـيط للمعلومات ؟.
- هل التخطيط الإستراتيجي للمعلومات يشكل مركزا أساسيا لبناء قطاع مكتبات قادر على المنافسة في عصر المعلومات والمعرفة؟
- كيف نسعى لتحديد إطار قطاع المكتبات و مكوّناته وواقعه وغايته من خلال التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ؟.
- إلى أين يتجه قطاع المكتبات بالجزائر ؟ وما هي سياسة المكتبة الوطنية اتجاهه ؟ وكيف ينهض قطاع معلوماتي جزائري؟.
- إلى أي مدى يمكن أن تساهم المكتبة الوطنية باعتبارها مؤسسات معنية بالمعلومات في إقامة قطاع مكتبات؟.

3.1.1 فرضيات البحث

وانطلاقـا مـن كـون الفرضـية "هي تفسـير مؤقـت لا يـزال بعيـدا وبمعـزل عـن الحقيقـة وامتحان الواقع، ثم إذا درس وامتحن الواقع أصبح بعد ذلك إما فرضا خطأ وزائف،يجب

رفضه وتعديله،أو صحيحا يصلح أن يكون قانونا يفسّر مجرى الظواهر[1]. فقد حاولنا تبني مجموعة من الإجابات كرَد وتفسـير مؤقت على هذه التسـاؤلات،تحتمل الخطأ والصواب وهذا ما تُحدده نتـائج الدراســـة:

- **الفرضية الأولى:**

لدى العاملين بالمكتبة الوطنية وضوحا للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات والمفاهيم المتعلقة به.

- **الفرضية الثانية:**

إن تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية يحتاج إلى متطلبات أساسية تُعززِ دوره في دعم قطاع المكتبات.

- **الفرضية الثالثة:**

هناك معوقات حالت دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بقطاع المكتبات،والتي قد تحد من مساهمته في دعمها .

- **الفرضية الرابعة:**

يساهم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في دعم قطاع المكتبات من خلال:

- بنـــاء شبكة وطنية للمعلومـــات تربط بين المكتبة الوطنية وبين كافة الوحدات المعلوماتيــة.
- تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلوماتي وبناء كفاءات علمية وفنية تخصصيه قادرة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة تتسم بالكفـــاءة اللازمة لتلبيـــة احتياجات المستفيديـــن وتزويدهـــم بالمعلومـــات التي يحتـاجون إليها إلى جانب تنمية الوعي المعلوماتي.
- تكوين رصيد معلوماتي تراكمي.
- ضمان إدارة فعالة لتسيير الأنشطة المعلوماتية.

4.1.1 أهميـــــة الموضــــوع

تنبع أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي ذاته والتي تفرض الاهتمام به كسلوك إداري أساسي يتوجب على المدراء في الإدارة العليا ممارسته؛ باعتباره بعداً مهماً من

1- محمد الشريف،عبد الله.**مناهج البحث العلمي:دليل الطالب في كتابة الأبحاث ولرسائل الجامعية**.مصر:مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، 1996.ص.38 .

الأبعاد والمهارات الشخصية لأولئك المدراء حيث ينبغي قياسها لديهم عند تقييمهم وعند تقييم نجاح أو فشل المؤسسات التي يديرونها ؛لأن ذلك البعد يعكس مدى تمتعهم بخاصية التفكير الاستراتيجي لا سيما وأن هناك من يرى بأن التخطيط الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي.

إن التطـور العلمـي و التكنولـوجي المـذهل الـذي حققـه المجتمـع الإنسـاني فـي القـرن العشـرين قـد أثـر بفاعليـة على أسـاليب الحيـاة في كافـة المجتمعـات المعاصـرة، وقـد سـاهمت تكنولوجيـا المعلومـات تحديـدا في هـذا التطـور عـن طريـق تسـهيل سـرعة الحصـول علـى المعلومـات، سـرعة معالجتهـا واسـتخدامها في كافـة العمليـات لمواجهـة متطلبـات الحيـاة المعاصـرة، أو متطلبـات مجتمـع المعلومـات والمعرفـة الـذي طـرح قِيّمـا و مفـاهيم وأسـاليب جديـدة وفـرض علينـا تحـديات قاسـية،و تَنبـأَ بصـراعات جديـدة وأبـرز أهميــة المعرفــة واللّغــة والثقافة،وأصـبح تنظـيم تـدفق المعلومـات يمثـل أهـم ضـمانات الاسـتثمار لصـالح المجتمع،ويحتـاج تنظـيم تـدفق المعلومـات علـى المسـتوى الــوطني إلـى اتخــاذ التــدابير اللازمــة وفـي مقــدمتها قطـاع المكتبـات والمعلومـات ومـا يتفـرع عنــه مــن مؤسســات،فكما نلاحـظ يعتبـر قطـاع المكتبـات والمعلومـات بالـدول المتقدمــة العنصــر المحــرك لخلــق الوظــائف الجديــدة وتنشــيط الاقتصــاد،ومن المعـروف أن لثـورة تكنولوجيـا المعلومـات أهميـة كبرى في تطـور مختلـف القطاعـات الاقتصـادية ،و لهـا تـأثير في تطـور الاقتصـاد المحلـي والعالمي،أمـا في الـدول الناميـة نجـد أن قطـاع المكتبـات و المعلومـات مـازال في بدايـة الطريـق،وأن هـذه البلـدان يجـب أن تـوفر البنيـة الأساسـية للاتصـال و المعلومـات لكـي تسـتطيع الاسـتفادة مـن منـافع ثـورة المعلومات،خاصــة وأن اسـتغلال هــذه الأخيـرة في عمليــة التنميــة الوطنيــة هــو مؤشـر علـى تقـدم الأمـم و جاهزيتهـا لـدخول جنبًـا إلى جنـب مـع الـدول المتقدمـة إلى الألفية الثالثة .

و يعتبر مفهـوم التخطـيط الإسـتراتيجي مـن أهـم المفـاهيم الإداريـة التي انتشـرت في السنوات الأخيرة وله علاقة بنشاطات المؤسسة فهو عملية توفير إطار عمل مفيد يمكن من خلاله رؤية المهام العديدة المتعلقة بتطوير المؤسسات المعنية بالمعلومات وإدراك العلاقة القائمة بين هذه المهام،إنها تجمع معلومات حول مجموعة العمل والمهارات والتسهيلات والتجهيزات و البرمجيات والاستثمار المالي والالتزام الزمني أو الحدود الزمنية،التي ستكون ضـرورية في كـل مرحلـة مـن مراحـل عمليـات التطـوير،ومن هنـا تبـرز أهميـة التخطـيط

الإسـتراتيجي للمعلومـات كمرتكـز أساسيـا لبنـــاء قطـاع مكتبـات ومعلومـــات قـادرا على المنافسـة في عصر المعلومـات،فقضيــة التخطيط والاستعـداد للتوجه الإستراتيجـي لمجتمع المعلومـــات يعتبر مدخلا و أداة من أدواته .

5.1.1 أهـــــداف البحث

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:

1- معرفة ماهية التخطيط الإستراتيجي للمعلومات.
2- التعرّف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبة الوطنية .
3- التعرّف على واقع العملية التخطيطية للمعلومات.
4- تطـوير أجهـزة المعلومـات والبحـث عـن كيـان معلومـاتي قـوي (المكتبـة الوطنيـة) يـوفر احتياجاته من المعلومات، ويوفر فيه ما لديه من المعلومات تمهيدا للدخول إلى مجتمع المعلومات.
5- التعـرّف على متطلّبات تطبيق التخطيط الاستراتيجـي للمعلومـات بالمكتبـــة الوطنيـة.
6- التعـــرّف على معوقـات تطبيق التخطيط الاستراتيجـي للمعلومات في المكتبـــة الوطنية.
7- التعرّف على المجالات التي يساهم من خلالها التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في دعم قطاع المكتبات.

وفي دراستنا الحالية للتخطيط الاستراتيجي تم التركيز على عناصر التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والقيم التي يسعى إليها التخطيط في مجال العمل المعلوماتي. وتحديد العوامل التي تساهم في التطبيق الصحيح للتخطيط الاستراتيجي وتساعد على نجاحه في الإدارات المختلفة .وتحديد أهم التحديات والمعوقات التي تحول دون التطبيق الصحيح للتخطيط الاستراتيجي والأخذ بأهم المقترحات لمواجهة هذه المعوقات.

6.1.1 الدراسات السابقة

- **الدراسة الأولى: التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات**: لمحمود محمود مندورة، محمد جمال الدين درويش .

تهدف هذه الدراسة إلى وضع أساس سليم وصلب يشكل قاعدة لبناء نظم المعلومات لأي مؤسسة. وعناصر هذا الأساس هي اتباع المنهج العلمي عند تطوير نظم المعلومات، والتركيز على عمليات التخطيط البعيد المدى، وعمل الدراسات التحليلية في كل مرحلة من

مراحل التطوير، وأخيراً وضع منهج واضح للمتابعة والتقويم. ويتكون الكتاب من مقدمة وخمسة عشر فصلاً وخاتمة. وينقسم الكتاب في مضمونه إلى قسمين أساسيين: الأول يسعى إلى تقديم مفاهيم الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي وطرق تطوير الخطط الإستراتيجية،و يشمل ذلك الفصول من الفصل الثاني إلى الفصل التاسع.أما القسم الثاني فإنه يهدف إلى إيضاح كيفية تطوير خطط إستراتيجيتة لنظم المعلومات في المؤسسات اعتماداً على المفاهيم التي تم شرحها في القسم الأول .ويشمل ذلك الفصول من الفصل العاشر إلى الخامس عشرا.

فقد تحدث في هذه الدراسة عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلوماتية،فمما لاشك فيه أن تطوير وبناء نظم جيّدة للمعلومات له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بالمؤسسة،حيث أن الحاجة إلى إنتاج معلومات أصبحت من المتطلبات الأولية والأساسية للبقاء والاستمرار،وليس فقط هدفا لتحسين الكفاءة .هذا وقد أصبحت تقنية الحواسيب عصب نظم المعلومات في أي مؤسسة لما تقدمه من دعم كبير في إجراء وتنفيذ العمليات المختلفة ومساعدة المستويات الإدارية في كافة الأنشطة والقرارات التي يتطلبها العمل.ومن أجل إدخال تقنيات الحاسوب وتطوير نظم المعلومات لأي مؤسسة فإنه يلزم توفر خطة إستراتيجية بعيدة المدى للمعلوماتية تتسق مع الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبما يحقق أهدافها وغاياتها.وعادة ما تضع المؤسسة لنفسها عدد من الخطط الإستراتيجية من بينها الخطة الإستراتيجية المعلوماتية والخطة الإستراتيجية لتنمية القوى البشرية والخطة الإستراتيجية للتدريب وغيرها من الخطط الإستراتيجية التي تهدف في مجملها إلى تطوير العمل والأداء.كما يهدف من خلال هذه الدراسة وضع خطة إستراتيجية للمعلوماتية لتحقق تكامل نظم المعلومات وتزامن تطويرها بما يحقق أهداف المؤسسة. ومن المهم في عمليات التخطيط الإستراتيجي تحديد أهداف نظم المعلومات وربطها بأهداف المؤسسة،فالهدف من بناء نظم المعلومات هو مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها،وبدون التخطيط بعيد المدى فإن تطوير النظم لن يكتب له النجاح بالصورة المأمولة له. فمفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات مفهوم حديث نسبياً،ولا يتضح للكثيرين أهميته وتأثيره الإيجابي الكبير على الأداء في المؤسسة.

- **<u>الدراسة الثانية : التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية</u>** ،مايكل إليسون،جود كاي، ترجمة مروان الحموي .

ويقدم هذا الكتاب،ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟ولماذا تلجأ إليها المؤسسات؟والكتاب موجه إلى أعضاء مجلس إدارات المؤسسات الخيرية غير الربحية،

والجهاز الإداري، والمهنيين الذين يمارسون التخطيط الاستراتيجي بمؤسساتهم.و يتكوّن الكتاب من: مقدمة، وثمانية فصول، وأحد عشر ملحقاً،على النحو التالي:

الفصل الأول: مقدمة للتخطيط الاستراتيجي؛حيث بدأ بتعريف التخطيط الاستراتيجي،ولماذا تُعد المؤسسات خطة إستراتيجية،والفرق بين التخطيط الاستراتيجي وغيره من الأنماط المختلفة للتخطيط، و أهميات التخطيط الاستراتيجي السبع بشكل مختصر.

الفصل الثاني: يبدأ بعرض مراحل التخطيط الاستراتيجي- حيث خصص المؤلفان لكل مرحلة فصلاً مستقلاً -فخصص الفصل الثاني من الكتاب للمرحلة الأولى من التخطيط والتي تهتم بمدى استعداد المؤسسة لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد أسباب القيام بالتخطيط، ووضع خطة لجمع المعلومات الضرورية لعملية التخطيط. و هذه المعلومات عادة ما تكون عن المؤسسة، والمستفيدين منها،وعن المؤسسات المنافسة. كما يتم من هذه المرحلة وضع خطة عمل للتخطيط الاستراتيجي،وتنتهي هذه المرحلة بورقة عمل للتخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثالث: تناول المرحلة الثانية من عملية التخطيط، وهي: وضع الرسالة والرؤية، والذي يبين لماذا نحتاج إلى توضيح رسالة المؤسسة،والتفريق بين الغايات والبرامج أو الوسائل،ودور الإدارة في صياغة رسالة المؤسسة.

الفصل الرابع: تناول المرحلة الثالثة في عملية التخطيط الاستراتيجي تهتم بتقييم الذات، ومنها يتم مراجعة تاريخ المؤسسة،وجمع معلومات جديدة عن المؤسسة،وتنظيم هذه المعلومات.

الفصل الخامس: تناول المرحلة الرابعة التي تقوم على الاتفاق على الأولويات؛حيث يتم فيها تحليل البيانات، والاتفاق على الأولويات الإدارية والمالية،والسلطات المخولة لكل شخص بالمؤسسة بحيث يتم تحديد وسائل تنمية موارد المؤسسة، وأنظمة الإدارة المالية، وتشكيل الجهاز الإداري للمؤسسة،ومدى احتياجها إلى موظفين جدد والتعريف بوظائف السلطة.

الفصل السادس :تحدث عن المرحلة الخامسة من الخطة الإستراتيجية وهي تدوين الخطة الإستراتيجية و فيها يتم تدوين الغايات والأهداف، والآثار المالية المترتبة على قرارات الخطة،ووضع الميزانية،و تقدير النفقات،وتقدير البرامج.

الفصل السابع:تناول تنفيذ الخطة الإستراتيجية التي تم إقرارها بناء على المراحل السابقة. و فيها يتم وضع خطة سنوية مفصلة؛حيث يتم وضع خطة تنفيذية للسنة الأولى،وتحديد التفصيلات اللازمة،على أن تكون سهلة وقابلة التطبيق.

- **<u>الدراسـة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية،</u>** دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى،زين بنت عبدا لكريم عامر القرشي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي في البعد النظري للدراسة. أما البعد التطبيقي للدراسة فقد اعتمد منهج دراسة الحالة المستند على المنهج الوصفي التحليلي بتأكيد دراسة حالة جامعة أم القرى، حيث قامت الدراسة على أساس اختيار جامعة أم القرى وحدة إدارية اجتماعية واحدة. وتطبيق منهجية التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية على الجامعة،و تم توظيف تقنيات الإدارة الحديثة ومن نتائج الدراسة :

- تصميم إطار ونموذج لمراحل التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
- دمج مفاهيم اقتصاد المعرفة في نسيج إستراتيجية بناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية من أبرزها: القدرة / معرفة الميزة التنافسية/ الموارد البشرية،تقدير الاحتياج من الموارد البشرية،رسم الخطة الإستراتيجية لبناء الموارد البشرية.

- **<u>الدراسة الرابعة:واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة.</u>** د.رشدي عبد اللطيف ،أ .إبراهيم يوسف الأشقر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري تلك المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، مع التعرّف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم، وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم . وقد استخدمت.

- **<u>الدراسة الخامسة : توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة</u>** نزيه حسن حسين يونس 2009.

هدفت الدراسة إلى توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو:

كيف يمكن توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة؟

وهدفت أيضا إلى تحديد درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة. والتعرف على معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة. وقام الباحث بوضع تصور مقترح لتوظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة وعرضه على مجموعة بؤرية من المشرفين التربويين لمناقشته وإثرائه. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

- **<u>الدراسة السادسة:واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة</u>** إياد علي يحي الدجني 2006.

هدفت الدراسة إلى التعرّف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين. وقد تعرضت الدراسة لمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ومعايير مكونات الخطة الإستراتيجية الجيدة،ومدى توافرها في الخطة الإستراتيجية للجامعة ثم الصيغ والتوصيات المقترحة التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة في ضوء معايير الجودة ولتحقيق أهداف الدراسة،اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي،ومنهج تحليل المحتوى.

- **<u>الدراسة السابعة: التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم</u>**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية في قطاعي البنوك والتأمين،كما هدفت إلى الكشف عن مدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية فيها،والى دراسة العلاقة بين توفر تلك الأبعاد وكفاءة نظم المعلومات الإدارية،وقياس الفروقات بين المؤسسات مجتمع الدراسة.ولقد استخدم الباحث المنهج الوصـــفي التحليلي للتوصل إلى النتـــائج والتـــي كان من أهمها:

- تتوفر أبعاد التوافق والتحليل والتعـــاون وتحسين القدرات في التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات المدروسة في كلا القطاعين.
- تتأثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وبين كفاءة تلك النظم باختلاف طبيعة عمل القطاع.

- **<u>الدراسة الثامنة:</u> معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.**عادل منصور سليمان اللوح 2007. هدفت هذه الدراسة إلى :

هدفت هذه الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات السليمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجلس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ومساعديهم، وعمداء الكليات والعمادات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة وكذلك كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل لأفراد العينة ومقدارها (241) شخصًا بنسبة 100% من مجتمع الدراسة،وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وتفسيرها. ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة:

- العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار.
- تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة.
- بذل المزيد من الجهود في سبيل نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين في الجامعة.
- تنظيم الوقت والتخلّص من ضغوط العمل اليومية والتفرغ لعملية التخطيط الإستراتيجي.
- وضع خطة للارتقاء بمستوى كفاءة الجهاز الإداري والكادر البشري وتطوير مهاراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم.
- دعم ومساندة الإدارة العليا لعملية إعداد وتطبيق التخطيط الإستراتيجي.

2.1. منهج البحث وأدواته وإجراءاته

1.2.1 منهـــج البـــــحث

إن الدقـة المطلوبـة في البحـث العلمي تفـرض على الباحـث أن يقـدم وصـفا دقيقـا للإجراءات في دراسته للظاهرة،ويعتبر المنهج"العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية،إطار الدراسة،واختيار المنهج ووسيلة جمع البيانات،وتحديد مجتمع البحث،وتوضيح مجالات الدراسات....الخ "[1] .

والواقع أن اختيار المنهج الملائم يعتمد أساسا على الظاهرة المدروسة والموضوع المراد بحثه،ويركز المهتمون بمنهج البحث على أن الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج،وإنما طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها المميزة،وطبيعة العلاقة التي تربط متغيّراتها والأهداف التي يصبو الباحث إلى تحقيقها،كلّها تعمل مجتمعة لتفرض على الباحث المنهج الملائم.

إن دراسة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات يتطلب استخدام المسح بالعينة،كمنهج أساسي في دراسة الموضوع.وتنقسم المسوح إلى "مسوح شاملة ومسوح بالعينة أو بطريقة العيّنة التي يكتفي فيها بدراسة عدد محدود من الحالات أو المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتوفرة لدى الباحث "[2].ويعتبر هذا المنهج هو أحد المناهج الرئيسية في البحوث الوصفية "لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" [3].

يعد هذا البحث من الدراسات الوصفية لكونها تهدف إلى رصد وتوصيف (**التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات بالجزائر**)،وبالتالي فقد استخدم **منهج البحث الوصفي**، لكونه المنهج الأكثر ملائمة للدراسات الوصفية وباعتباره جهداً علمياً منظماً للحصول على معلومات وبيانات لوصف الظاهرة موضوع البحث،ويعرف منهج البحث الوصفي "بالمنهج الذي يدرس المتغيرات كما هي موجودة في حالاتها الطبيعية، لتحديد العلاقات التي يمكن أن تحدث بين هذه المتغيرات"[4] وهذا المنهج يوفر أشكال

1- شفيق،محمد.<u>البحث العلمي:الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية</u>.بيروت:المكتب الجامعي الحديث، 1985.ص.79.

2- المرجع نفسه.ص.82.

3- المرجع نفسه.ص.80.

4-Wiersma,W. **Research in Education: An Introduction**. University Of teledo, 1998.p.15.

التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

2.2.1 أســـــاليب تجميـع البيانـــات

لقد تعددت وسائل جمع البيانات والمعلومات لتعدد طبيعة مصادرها والبيانات والمعلومات ذاتها"وتستخدم هذه الأدوات منفردة أو مجتمعة حسب ما تقتضيه طبيعة البحث أو الظاهرة "[1].

إذن فالوسائل والتقنيات المنهجية فرضتها طبيعة الموضوع المدروس،وطبيعة المشكلة البحثية،فقد حاولنا قدر الإمكان التحكم أكثر في هذه التقنيات و استعمالها بشكل جيد لتحقيق الدقة العلمية وتجنّب الأخطاء كالتحيّز والذاتية للخروج بنتائج ذات قيمة علمية،ونعرض فيما يلي التقنيات المستعملة في جمع البيانات الميدانية والطرق التي انتهجت في تطبيقها .

1.2.2.1 الاستمــــــارة(استمارة الاستبانة)

اعتمدنا الاستمارة كوسيلة أساسية لجمع البيانات حيث طبقت على عيّنة ، وهي ليست مجرّد أسئلة يوجهها الباحث إلى المبحوثين، وإنما في الحقيقة هي منبهات لفظية مدروسة بعناية[2]. و تعتبر من أكثر الأدوات انتشارا في البحوث أو الدراسات الميدانية وبناءا على هذا فإنه بالنسبة لبحثنا فقد استعملت لجمع اكبر قدر من المعلومات.

ولقد مرت استمارة البحث بمراحل قبل وصولها إلى المرحلة النهائية:

***مرحلة إعداد الاستمارة:**

أ- تم تحديد نوع المعلومات التي نرغب في جمعها،أي تصميم الاستمارة في ضوء الإطار العام للبحث وذلك بناءا على خطة تضمن احتواءها على جميع النقاط الرئيسية والفرعية،استبانة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات بالجزائر حيث تألفت الاستبانة من (20) بندا موزعة على أربعة محاور وتضمن كل بند مجموعة من الاحتمالات تراوحت ما بين ثلاثة وستة حيث بلغت الاحتمالات كاملة (87).وتمثلت طريقة تصحيح الاستجابة من نوع الاختيار من متعدد **(الرباعي)** مقياس **ليكرت** وهي: **(موافق**

1-الزويلف،مهدي،الطراونة،تحسين.**منهجية البحث العلمي**.عمان:دار الفكر للطباعة والنشر، 1998.ص.54.

2-عصار،خير الله.**محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي**.الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية،1982.ص. 73.

بشـدة) وإذا كانت العبـارة تنطبـق على المفحـوص وتعطى أربـع درجـات،و(**موافـق**) إذا كانت العبـارة تنطبق على المفحـوص وتعطى ثلاث درجات،و(**غير موافق**) إذا كانت العبـارة تنطبق على المفحـوص وتعطى درجتـان و (**غير موافـــق بشـــدة**) إذا كانـت العبـــارة تنطبـق على المفحـــوص وتعطى درجة واحدة .

فقمنا بتحديد المحاور الرئيسية التي يتضمنها البحث وكانت كالتالي:

- **المحـور الأول**: المفهـــوم العلمــي للتخطيـــط الاستراتيجـــي للمعلومــات.
- **المحـور الثاني**:متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية.
- **المحور الثالث**: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية.
- **المحور الرابع** :مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومـــات في قطـــــاع المكتبـات.

ب- تم تحديد شكل الأسئلة وصياغتها وكانت كالتالي:

-المفهـوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات وتضمن 07 أسئلة.من (01 ←—— 07) .

-متطلبـات تطبيـق التخطـيط الاسـتراتيجي للمعلومـات بالمكتبـة الوطنيـة احتـوى علـى 04 أسئلة،من(08 ←—— 11).

-معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية.احتوى على 04 أسئلة،من (12 ←—— 15).

-مساهمــــة التخطيط الاستراتيجي للمعلومـات في قطاع المكتبات.احتـــــوى على 05 أسئلـة، مـن (15 ←—— 20).

***مرحلة التحكيم والتجريب:**

لضـمان نجـاح الاسـتبيان كـأداة أساسـية لجمـع المعلومـات فلابـد مـن اتخـاذ خطـوتين ضروريتين:

- **تحكيم الاستبيـان:** فقد عرضنا الاستبيان على مجموع من الأساتذة لإعطاء الـرأي حوله مـن حيـث الإطـار العـام لـه ونـوع الأسـئلة وصـياغتها ومـدى موافقتـه مـع مختلـف جوانـب الدراسة.

- **تجريب الاستبيـان**: قمنا باختيار عددا محدودا من أفراد العينة وطلبنا منهم الإجابة على الاستبانة للتأكد من وضوح معنى الأسئلة.

***مرحلة التعـديل:**

تعتبر هذه المرحلة أساسية جدا ومن خلالها تم تعديل بعض الأسئلة التي شكلت نوعا من الغموض لدى العينة التي تم التجريب معها،و ألغيت أيضا بعض الأسئلة.

***مرحلة التوزيع:**

استغرقت هذه المرحلة مدة شهر حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وكانت بطريقتين:

- **عن طريق الباحث:** حيث تم الانتقال إلى مختلف الأماكن التي تتواجد بها أفراد العينة وذلك رغبة منا في إيجاد فرصة للتفاعل بين الباحث ومجتمع البحث والإجابة على بعض الأسئلة إذا ما كان هناك غموض أو التباس.

- **عن طريق المندوبين** :حيث تم الاتفاق مع بعض الأشخاص الموثوق بهم لتوزيع الاستبانة.

***مرحلة التحليل والتفريغ:**

تمت هذه العملية بسهولة كون الأسئلة لها احتمالات تساعد المستجوب على الاختيار من بين ما هو موجود مما ساعدنا على تصنيفها وحساب تكرار الإجابات.

2.2.2.1 الوثـــائق والسجــــلات

تعتبر الوثائق من الأدوات التي تمكننا من الحصول على البيانات الإحصائية وقد حاولنا الحصول عليها للاستفادة منها في البحث، فالبعض حصلنا عليه من خلال العاملين بالمكتبة الوطنية، والبعض الآخر حصلنا عليه من موقع المكتبة الوطنية. ومن أهم الوثائق والسجلات التي اعتمدنا عليها نذكر مخططات وتصاميم العامة منها والمفصلة للمكتبة الوطنية، وكذا النظام الداخلي للمكتبة الوطنية،إضافة إلى دليل المكتبة الوطنية وهو وثيقة داخلية أعدتها مصلحة التكوين بالمكتبة الوطنية والقوانين الخاصة بهياكل ومهام المكتبة الوطنية الصادرة بالجرائد الرسمية.

3.2.1 حدود الدراســـة الميدانيـــــة

1.3.2.1 الحـــدود الجغرافيـــة(المكانية)

وتتعلق بالمكتبة الوطنية التي ينظر إليها على أنها المكتبة النموذجية، فلا بد لها أن تهتم بجودة خدماتها، وحسن خدمة مستعمليها الفعليين والمحتملين، ولذلك فهي مطالبة بـــإجراء بحـــوث ودراســـات واستقصــاءات مـــن أجـــل معرفـــة حاجـــات و ميـــولات جمـــاهيرها،والعمل على تلبية طلبـــاتهم،وتوفيـــر الظروف التي تريحهم،وبالتـالي يتحقق الرضا الـذي يضمن ولاءهـم ووفـاءهم، وهـذا مـا يـدفعنا للقـول أن تبنــــي التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة الوطنية سيســـاهم في تحقيق أهدافهـــا وبلوغ غايــاتها.

2.3.2.1 الحــــــدود البشريـــــة

وتشـتمل على أفراد العيّنة والمتمثلة في العـاملين بالمكتبـة الوطنيـة حسـب الجـدول التـالي (الجـدول رقم 01) ويضم العديد من الرتب الخاصة بالموظفين في المكتبة الوطنية لكن هناك من الرتب التي لا تخدم أهداف البحث أو موضوع الدراسة ولهذا تم استبعاد هذه الفئات.

- العاملين بالمكتبة (برتقالي) مكتبين
- العاملين بالمكتبة (أصفر) إداريين
- العاملين بالمكتبة (أخضر) متخصصين في الإعلام الآلي
- العاملين بالمكتبة (أبيض) الفئة المستبعدة (التي لا تخدم أغراض البحث)

جدول رقم 01 :توزيع المجتمع الكلي للدراسة حسب الرتبة الادارية[1]

الرقم	الرتبة الإدارية	الصنف	العدد	النسبة المئوية
1	الأمين العام (الأمر بالصرف)	ب	1	%32.0
2	محافظ للمكتبات والتوثيق والأرشيف	14	11	%3.54
3	مكتبي وثائقي أمين محفوظات	12	51	%16.40
4	ملحق الحفظ والإصلاح	12	1	%0.32
5	مكتبي وثائقي أمين محفوظات مساعد	10	25	%8.04
6	عون تقني للمكتبات والتوثيق	7	6	%1.93
7	مساعد تقني للمكتبات والتوثيق	3	8	%2.57
8	متصرف إداري رئيسي	14	2	%0.64
9	أرشيفي رئيسي وأمين المحفوظات	14	1	%0.32
10	مهندس دولة في الإعلام الآلي	13	1	%0.32
11	متصرف إداري	12	8	%2.57
12	وثائقي أرشيفي	12	1	%0.32
13	مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي	11	1	%0.32
14	ملحق رئيسي للإدارة	10	5	%1.61

1- غاشي، إبراهيم . **الإستراتيجية التسويقية للمكتبة الوطنية الجزائرية**.ماجستير:علم المكتبات:جامعة منتوري، قسنطينة،2010.

15	تقني سامي في الإعلام الآلي	10	5	%1.61
16	محاسب إداري رئيسي	10	2	%0.64
17	كتاب مديرية رئيسيون	10	1	%0.32
18	ملحق الإدارة	9	1	%0.32
19	عون رئيسي للإدارة	8	3	%0.96
20	محاسب إداري	8	3	%0.96
21	كتاب مديرية	8	4	%1.29
22	عون إدارة	7	2	%0.64
23	معاون تقني في الإعلام الآلي	7	1	%0.32
24	كتاب	6	6	%1.93
25	عون تقني في الإعلام الآلي	5	13	%4.18
26	عون مكتب	5	4	%1.29
27	مساعد محاسب	5	1	%0.32
28	عون حفظ البيانات	5	4	%1.29
29	مهندس رئيسي للمخبر والصيانة	14	1	%0.32
30	مهندس دولة للمخبر والصيانة	13	4	%1.29
31	مهندس تطبيقي للمخبر والصيانة	11	2	%0.64
32	تقني سامي في المخبر والصيانة	10	9	%2.89
33	تقني في المخبر والصيانة	8	2	%0.64
34	معاون تقني في المخبر والصيانة	7	1	%0.32
35	عامل مهني خارج الصنف	6	6	%1.93
36	عامل مهني من الصنف الثاني	3	5	%1.61
37	سائق سيارة من الصنف الأول	3	8	%2.57
38	سائق سيارة من المستوى الثاني			
39	عامل مهني من الصنف الثالث	1	3	%0.96
40	حارس	1	2	%0.64
41	عون الوقاية والأمن من المستوى الثاني	7	6	%1.93
42	عون الوقاية والأمن من المستوى الأول	5	28	%9.00
43	سائق سيارة من الصنف الثاني	2	3	%0.96
44	سائق سيارة من المستوى الأول			
45	حارس	1	41	%13.18
46	عون الخدمة من المستوى الأول	1	18	%5.79
	المجموع		**311**	**%100**

3.3.2.1 الحـــــدود الزمنيــــــة

استغرقت عملية إنجاز الدراسة قرابة الخمس سنوات ويمكن تقسيم هذا المجال إلى مراحل:

• **مرحلة التفكير في موضوع الدراسة:** واستغرقت هذه المرحلة ما يقـــــارب 09 أشهر.

• **مرحلة التجسيد العملي لموضوع الدراسة:** استغرقت حوالي 39 اشهر موزعة كما يلي:

- **تحديـــــد الإطار النظري للدراسة:** واستغــرق حوالـــي 24 شهر.

- **الدراســـــة الميدانيــــة :** وتم خلالها القيام بالزيارات الاستطلاعية،و إعداد استمارة الاستبانة والبحث عن الوثائق الخاصة بالمعلومات الإحصائية واستغرقت حوالي 15 اشهر.

- **تطبيق الاستمارة ودليل المقابلة :** واستغــــرقت حوالي 08 أشهر.

- **كتابة المذكرة و إخراجها بالشكل النهائـــــي :** ودامت 06 أشهر.

4.2.1 العيّنــــــة

تشكل العيّنة في البحث العلمي دعامة أساسية لا مناص منها كمصدر لاستقاء المعلومات والمعطيات من الواقع،من منطلق أن العينات تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية وفي الوقت ودون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته[1].

ففي كثير من الأحيان يكون أفراد البحث أو مؤسسات البحث من الكثرة والتضخم بحيث لا يمكن أخذهم جميعا في الإعتبار عند إجراء الدراسة لأسباب علمية لذا فإنه من العملي ومن الأجدى علميا أن تأخذ عيّنة فقط من الأفراد أو المؤسسات لنشكل منها مجتمع البحث ويصبح هذا المجتمع هو العيّنة التي نحددها طبقا لمواصفات وطرق مسلم بها.

1- دليو،فضيل.**التحليل الاحصائي للبيانات في العلوم الاجتماعية**:يوم دراسي حول مذكرات التخرج قسم علم الاجتماع.جامعة منتوري،2000.ص.142.

1.4.2.1تحـديد المجتمـع الأصـــــلي:

الجدول رقم 02: توزيع المجتمع الأصلي للدراسة حسب الرتبة الإدارية

الرقم	الرتبة الإدارية	العدد	النسبة المئوية
1	محافظ للمكتبات والتوثيق والأرشيف	11	%11.95
2	مكتبي وثائقي أمين محفوظات	51	%55.43
3	مكتبي وثائقي أمين محفوظات مساعد	25	%27.17
4	متصرف إداري رئيسي	2	%02.17
5	أرشيفي رئيسي وأمين المحفوظات	1	%01.08
6	مهندس دولة في الإعلام الآلي	1	%01.08
7	وثائقي أرشيفي	1	%01.08
	المجموع	**92**	**%100**

يتكوّن المجتمع الكلي للدراسة من 311 مفردة،لكن هذا العدد لا يخدم أهداف البحث ولهذا لابد من أن تكون العينة مختارة والتي تتمثل خاصة في الأفراد الذين بإمكانهم الإجابة على أسئلة الاستبانة وبهذا تكونت العيّنة من ثلاث فئات أساسية وهي:

- **فئة المكتبيين** وعددهم 89 موزعين بين(محافظ للمكتبات والتوثيق والأرشيف، مكتبي وثائقي أمين محفوظات،مكتبي وثائقي أمين محفوظات مساعد،أرشيفي رئيسي وأمين محفوظات،وثائقي أرشيفي) وهم يمثلون نسبة 96.73%.

-**فئة الإداريين** وعددهم 02 ويمثلون نسبة 2.17 % .

-**فئة المختصين في الإعلام الآلي** وعددهم 01 وممثلين بنسبة 01.08% .

وهم يشكلون نسبة 71.73% من المجتمع الكلي للدراسة وهي نسبة ممثلة لهـو هي أيضا معقولة بالنظر إلى كونها تتجاوز العتبة المطلوبة في الدراسات الميدانية والتي تقدر10%.

وقد كان توزيع الاستمارات كالتالي:

جدول رقم 03 : توزيع الاستمارات

	التكرار	النسبة
الاستمارات غير المسترجعة	26	%28.26
الاستمارات المسترجعة	66	%71.73
الاستمارات المـوزعة	92	%100

إذن تم استرجاع 66 من مجموع 92 استمارة موزعة ،كنا نرغب في استرجاع كافة الاستمارات حتى تكون لدينا مسح شامل للعينة ولكن عدم القدرة على التواصل مع أفراد

عينة البحث بشكل مباشر وعدم التعـــاون حالت دون تحقيق هذا الهـــدف ،إذن بلغت نسبة الاستبيانات المسترجعة 71.73%.

اذن بلغ العدد الكلي (66)، موزعين على الفئات التالية:

- 11 من مديرية الإدارة و الوسائل .
- 35 من مديرية البحث والاتصال.
- 20 من مديرية تطوير وحفظ و معالجة الوثائق.

وقد تم استخدام العينة العرضية العشوائية، في توزيع الاستبيانات على أفراد العينة.

2.4.2.1 خصائص المجتمع الأصلي المصغر للدراسة

جدول رقم 04:نسبة أفراد العينة حسب الوظيفة:

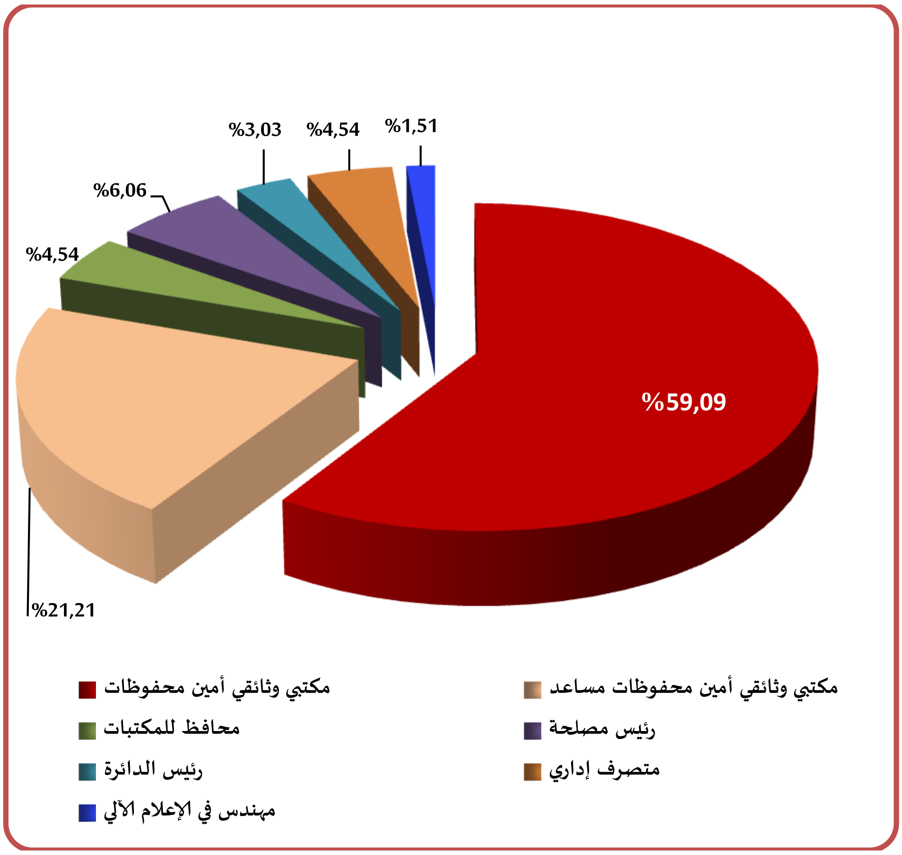
متغير الوظيفة وفق المديرية

الوظيفة	المديرية			التكرار	النسبة
	مديرية الإدارة والوسائل	مديرية البحث والاتصال	مديرية تطوير وحفظ ومعالجة الوثائق		
مكتبي وثائقي أمين محفوظات	%09.09/6	%34.84/23	%15.15/10	39	%59.09
مكتبي وثائقي أمين محفوظات مساعد	%04.54/3	%10.60/7	%06.06/4	14	%21.21
محافظ للمكتبات	%0.000/0	%03.03/2	%01.51/1	03	%04.54
رئيس مصلحة	%00.00/0	%3.03/2	%03.03/2	04	%06.06
رئيس الدائرة	%00.00/0	%00.00/0	%03.03/2	02	%03.03
متصرف إداري	%03.03/2	%01.51/1	%00.00/0	03	%04.54
مهندس في الإعلام الآلي	%00.00/0	%00.00/0	%01.51/1	01	%01.51
المجموع	**11**	**35**	**20**	**66**	**%100**

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 59.09 % من أفراد العينة يشغلون وظيفة مكتبي وثائقي أمين محفوظات، وهذا أمر طبيعي على اعتبار أن العاملين بالمكتبات لابد أن يكونوا من خريجي علم المكتبات، تليها فيما بعد وظيفة مكتبي وثائقي أمين محفوظات مساعد والتي شكلت نسبة 21.21% في حين نجد أن رتبة محافظ للمكتبات لم تظهر سوى بنسبة 04.54% و هي الفئة التي أردنا أن نحصل منها على أكثر عدد من الاستمارات المسترجعة ولكن عدم التجاوب والتعاون حال دون ذلك.في حين نجد وأن 06.06% من عينة الدراسة هم من رؤساء المصالح.

بينما نجد أن المهندس في الإعلام الآلي شكّلت نسبة 01.51 % من أفراد العينة،فيوجد بالمكتبة الوطنية مهندس دولة واحد في الإعلام الآلي (انظر الجدول رقم 01.ص.22)أما باقي المهندسين تطبيقيين في الصيانة.

شكل رقم 01:نسبة افراد العينة حسب الوظيفة



ان نسبة 59.09% من افراد العينة والتي تمارس وظيفة مكتبي وثائقي أمين محفوظات موزعة كمايلي:

ما يعادل نسبة 09.09 %من المكتبيين ينتمون الى مديرية الإدارة والوسائل ومن بينهم(11)من العنصر النسوي ينتمون الى هذه المديرية.بينما نجد ما يعادل34.84% من المكتبيين الوثائقيين ينتمون الى مديرية البحث والاتصال.في حين أن15.15 %النسبة المتبقية من جملة المكتبيين تعمل في مديرية تطوير وحفظ ومعالجة الوثائق.بينما نجد ان نسبة 21.21 %من المكتبيين المساعدين توزعت على مجمل المديريات كما يلي: 10.60% أكبر نسبة مسجلة من المكتبيين المساعدين ينتمون الى مختلف المصالح الموزعة على مديرية البحث والاتصال،بينما نجد ان نسبة 06.06 %من المكتبيين المساعدين يعملون

بمديريـة تطـوير وحفـظ ومعالجـة الوثائق،وقـد سـجلت نسـبة 04.54% مـن المكتبيـين المساعدين يقومون بأعمالهم باشراف من مديرية الإدارة والوسائل.

بينمـا نجـد أنـه هنـاك مهنـدس في الإعـلام الآلي فقـط وهـو مـا يعـادل نسـبة01.51% وهـو موجـود على مسـتوى مديريـة تطـوير وحفـظ ومعالجـة الوثـائق،اذن نلاحـظ غيـاب تـام للمهندسين على مستوى المديريتن مع العلم ان مديرية البحث والاتصال بحاجة الى مثل هؤلاء المتخصصين.

جدول رقم05:نسبة أفراد العينة حسب المديرية

الرقم	المديرية	التكرار	النسبة
01	مديرية الاتصال والبحث	35	%53.03
02	مديرية تطوير المجموعات ومعالجتها وحفظها	20	%30.30
03	مديرية الإدارة والوسائل	11	%16.66
المجموع		**66**	**%100**

من خلال الجدول المتعلق بتوزيع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة حسب المديرية التي يعملون بها نلاحظ أن أغلبهم ينتمون لمديرية الاتصال والبحث وذلك بنسبة 53.03%، وذلك على اعتبار أن هذه المديرية تحتوي على اكبر عدد من المصالح (10 مصالح)

_مصلحة البحث البيبليوغرافي.

_مصلحة التبادل والهدايا.

_مصلحة تسيير الإعارة.

_مصلحة الرصيد المغاربي.

_مصلحة التكوين.

_مصلحة المطالعة العامة.

_مصلحة المنشورات.

_مصلحة التنشيط الثقافي.

_مصلحة الطفولة والشباب.

_مصلحة السمعي البصري.

يتوزع من خلالها عدد كبير من الموظفين يفوق المديريات الأخرى، تليها مديرية تطوير المجموعات ومعالجتها وحفظها بنسبة 30.30% وهي بدورها تحتوي على 09 مصالح،

_مصلحة التزويد.

_مصلحة الإيداع القانوني.

_مصلحة المخطوطات.

_مصلحة المعالجة الوصفية والتحليلية.

_مصلحة المنظمات الدولية.

_مصلحة الحفظ والتجليد.

_مصلحة الإعلام الآلي.

_مصلحة المطبوعات الدورية.

_مصلحة التصوير.

بينما نجد نسبة المنتمين منهم لمديرية الإدارة و الوسائل 16.66%.

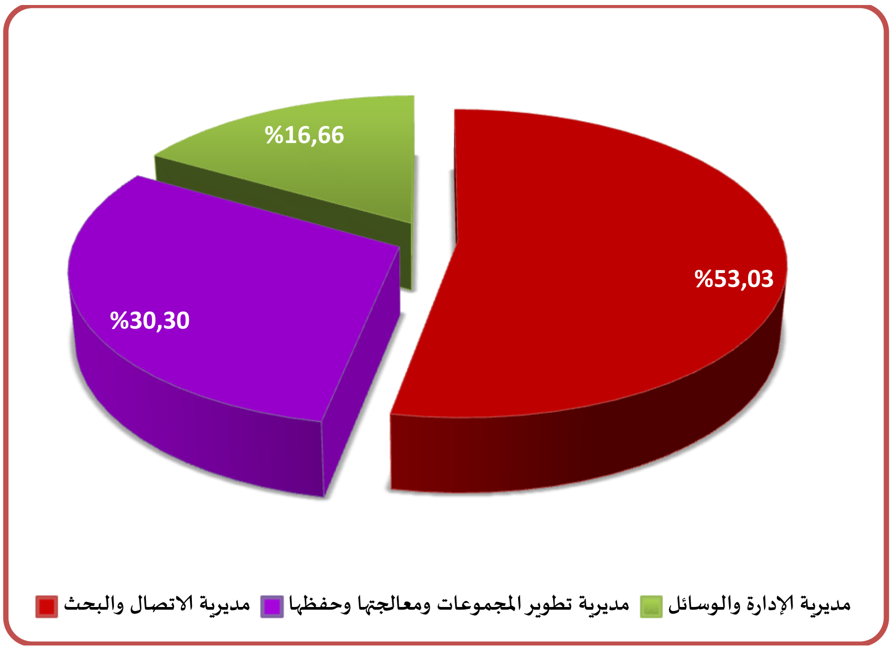
والتي تتشكل من ثلاث مصالح:

_مصلحة الموارد البشرية.

_مصلحة المحاسبة والميزانية.

_مصلحة الوسائل العامة.

شكل رقم 02: نسبة افراد العينة حسب المديرية



اذن من خلال ما جمعناه من احصائيات تخص مديريات المكتبة الوطنية نستطيع ان ندرج مايـــلي:

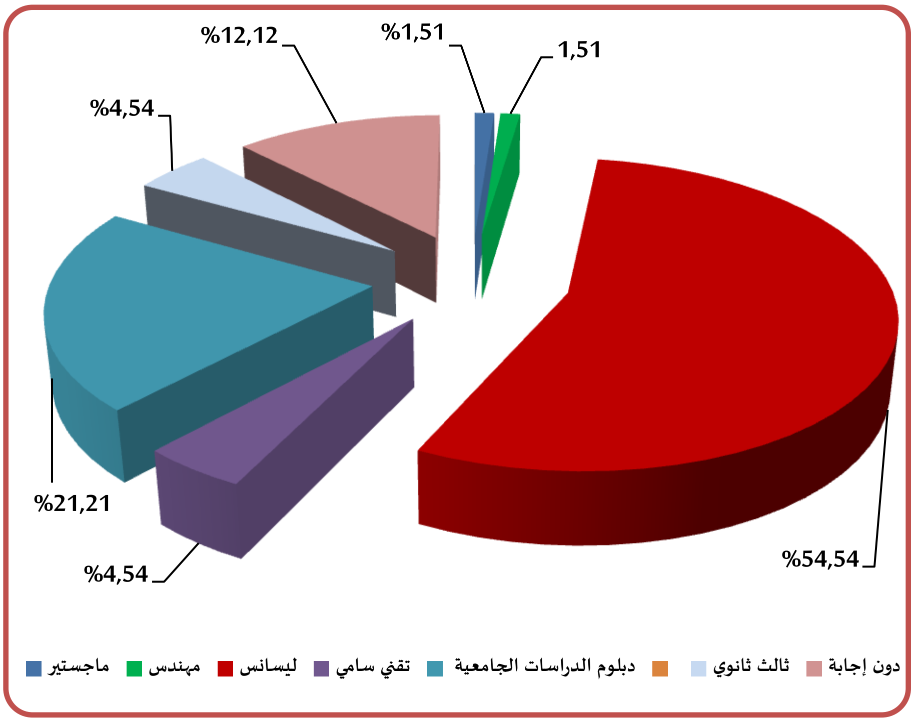
- مديريـة الاتصـال والبحـث،ينتمي اليها مـا يقـارب (11)موظـف،منهم (06)حاصـلين على شــهادة الليســانس،و(05)مــوظفين ذوي خبـرة تفــوق العشــرة ســنوات،و(07)مــنهم متخصصين في علم المكتبات.
- مديرية تطوير وحفظ ومعالجة الوثائق،ينتمي اليها (13) موظفة،(11) منهن متخصصات في علـم المكتبـات،(09)منهن متحصلات على شـهادة الليسـانس،(11)منهن ذوات خبرة تفوق العشرة سنوات.
- مديريــة الادارة و الوســائل،ينتمي اليهــا 11 موظــف،03 مــنهم متحصــلين علــى شــهادة اليسانس، 05 منهم ذوي خبرة تفوق العشرة سنوات.

جدول رقم 06: نسبة أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المديرية			التكرار	النسبة
	مديرية الإدارة و الوسائل	مديرية البحث والاتصال	مديرية تطوير وحفظ ومعالجة الوثائق		
ماجستير	%00.00/00	%01.51/01	%00.00/00	01	%01.51
مهندس	%00.00/00	%00.00/00	%01.51/01	01	%01.51
ليسانس	%04.54/03	%34.84/23	%15.15/10	36	%54.54
تقني سامي	%01.51/01	%01.51/01	%01.51/01	03	%04.54
دبلوم الدراسات الجامعية المعمقة في علم المكتبات	%06.06/04	%06.06/04	%09.09/6	14	%21.21
ثالث ثانوي	%01.51/01	%01.51/01	%01.51/01	03	%04.54
دون إجابة	%03.03/2	%07.57/5	%01.51/01	08	%12.12
المجموع	**11**	**35**	**20**	**66**	**%100**

يبدو من خلال الجدول أن نسبة 54.54% من أفراد العينة متحصلّون على شهادة الليسانس وعددهم 36،إذن فهم يُشكّلون أعلى نسبة من أفراد العيّنة المدروسة ، بينما نجد أن نسبة 21.21%من أفراد العيّنة متحصلّون على دبلوم الدراسات الجامعية المعمقة في علم المكتبات وعددهم(14).بينما هناك ما يعادل نسبة 01.15% من حملة الماجستير ونفس النسبة سجلت بالنسبة للمهندسين بينما نسبة 04.54 %هم من حملة مستوى التعليم الثانوي. ونرجع السبب في ارتفاع نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس من عينة الدراسة هو حاجة الموقع الوظيفي المقصود في هذه الدراسة لهذه الدرجات العلمية.

شكل رقم 03:نسبة افراد العينة حسب المؤهل العلمي



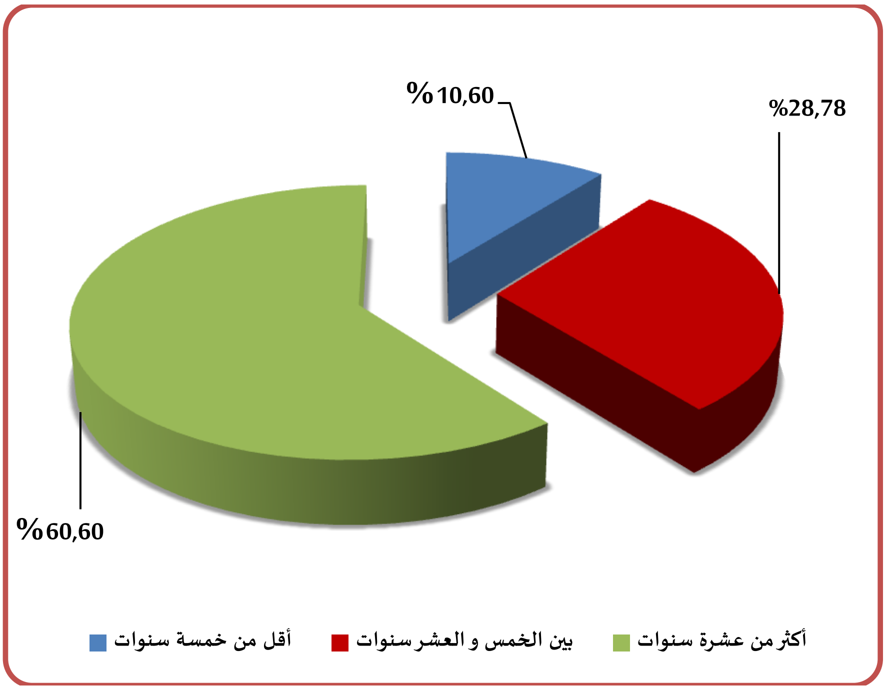
من خلال الإحصائيات المتوفرة لدينا نجد ان نسبة 34.84 % من الحاملين لشهادة ليسانس ينتمون الى مديرية البحث والاتصال وما يعادل نسبة 48.55 % منها من العنصر النسوي الحاملات لشهادة الليسانس والممثلة ب(17)موظفة ،وما يعادل52.77 % من الحاصلين على شهادة الليسانس هم من ذوي الخبرة فوق عشر سنوات أي ما يساوي(19) فردا الذين فاقت خبرتهم المهنية العشر سنوات،بينما نجد ان حوالي 13 فردا تنحصر خبرتهم بين 5 و 10 سنوات وهم يمثلون نسبة36.11%،بينما نجد ان نسبة 05.71% من الموظفات بهذه المديرية يحملن شهادة دبلوم الدراسات الجامعية المعمقة في علم المكتبات بينما يعمل بمديرية الإدارة و الوسائل ما يعادل04.54 % من افراد العينة والحاملين لشهادة الليسانس،في حين أن مديرية تطوير وحفظ ومعالجة الوثائق يوجد على مستواها من الحاصلين على شهادة الليسانس ما يعادل نسبة 15.15% . في حين نجد ان 01.51 % من افراد العينة والحاملين لشهادة تقني سامي يعملون على مستوى جميع المديريات وهو ما يعادل النسبة الاجمالية 04.54%.

جدول رقم07: نسبة أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	المديرية			التكرار	النسبة
	مديرية الإدارة والوسائل	مديرية البحث والاتصال	مديرية تطوير وحفظ ومعالجة الوثائق		
أقل من خمسة سنوات	%03.03/2	%06.06/4	%01.51/1	7	%10.60
بين الخمس و العشر سنوات	%06.06/4	%16.66/11	%06.06/4	19	%28.78
أكثر من عشرة سنوات	%07.57/5	%30.30/20	%22.72/15	40	%60.60
المجموع	11	35	20	66	%100

ما نلاحظه من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية أن نسبة 60.60 % من العاملين بالمكتبة ذوي خبرة تفوق العشر سنوات وهم ممثلين من خلال 40 فردا من افراد العينة و 20 فرد منهم ينتمون إلى مديرية البحث والاتصال،بينما نلاحظ أن نسبة 28.78 % ذوي خبرة بين الخمس والعشرة سنوات وهم ممثلين ب19 فردا 11 منهم يعلون بمديرية ابحث والاتصال، في حين نجد أن 10.60 %من أفراد العينة لديهم خبرة اقل من خمس سنوات وعددهم 07 موظفين اغلبيتهم من مديرية البحث والاتصال.

شكل رقم 04:نسبة افراد العينة حسب الخبرة المهنية



لدينا حسب الاحصائيات المتوفرة ان ما يعادل10.60% من أفراد العينة هم من ذوي الخبرة الاقل من خمسة سنوات ،ونجد ان 06.06 % ينتمون الى مديرية البحث والاتصال،ونسبة03.03% منهم موظفين بمديرية الإدارة والوسائل.بينما نجد ان الموظفين العاملين لأكثر من عشرة سنوات يمثلون ما يعادل 30.30% من عاملين بمديرية البحث والاتصال،وأيضا 22.72% منهم يعملون بمديرية تطوير وحفظ ومعالجة الوثائق.في حين نجد ان العمال الذين تتجاوز خبرتهم بين الخمس والعشر سنوات يمثلون نسبة 16.66 % من عدد العاملين بمديرية البحث والاتصال .

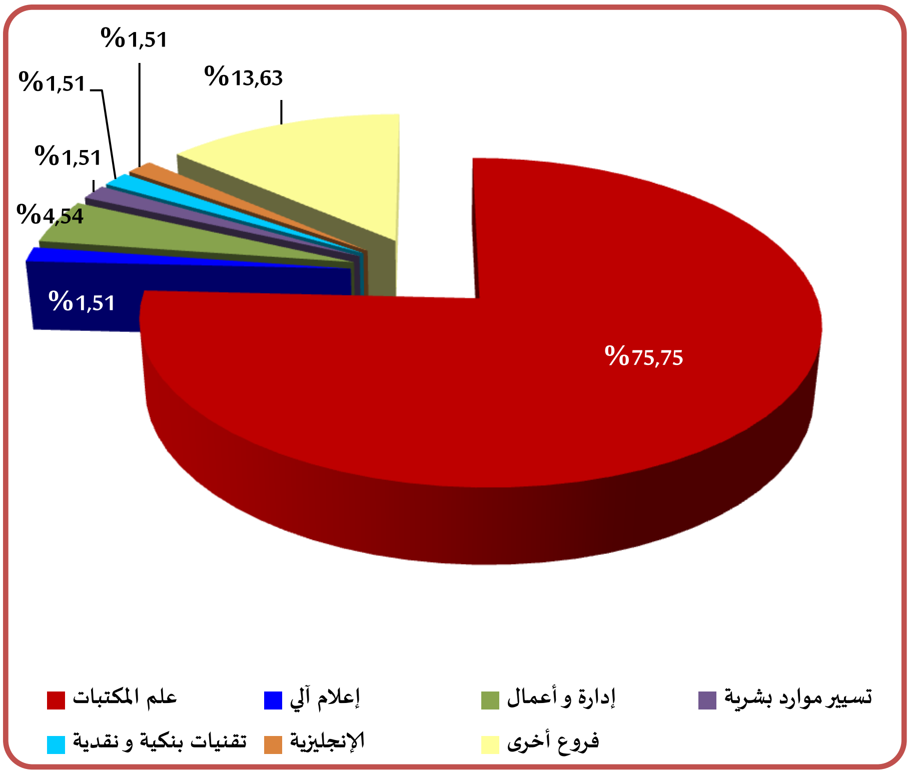
جدول رقم08: نسبة أفراد العينة حسب التخصص

متغير التخصص وفق المديرية

التخصص	المديرية			التكرار	النسبة
	مديرية الإدارة والوسائل	مديرية البحث والاتصال	مديرية تطوير وحفظ ومعالجة الوثائق		
علم المكتبات	%09.09/6	%12.12/28	%24.24/16	50	%75.75
إعلام آلي	%00.00/0	%00.00/0	%01.51/1	1	%01.51
إدارة و أعمال	%03.03/2	%01.51/1	%00.00/0	3	%04.54
تسيير موارد بشرية	%01.51/1	%00.00/0	%00.00/0	1	%01.51
تقنيات بنكية و نقدية	%00.00/0	%01.51/1	%00.00/0	1	%01.51
الإنجليزية	%00.00/0	%01.51/1	%00.00/0	1	%01.51
فروع أخرى	%03.03/2	%07.57/5	%03.03/2	9	%13.63
المجموع	**11**	**35**	**20**	**66**	**%100**

يبدو من خلال الجدول أن تخصص علم المكتبات ظهر بأعلى نسبة 75.75 % و هذا ما أردنا الحصول عليه على اعتبار أن هذه الفئة تدرك جيدا أهمية نظم المعلومات والمعلوماتية في المكتبة الوطنية، بينما نجد أن التخصصات الأخرى ظهرت بنسب ضئيلة.

شكل رقم 05:نسبة افراد العينة حسب التخصص



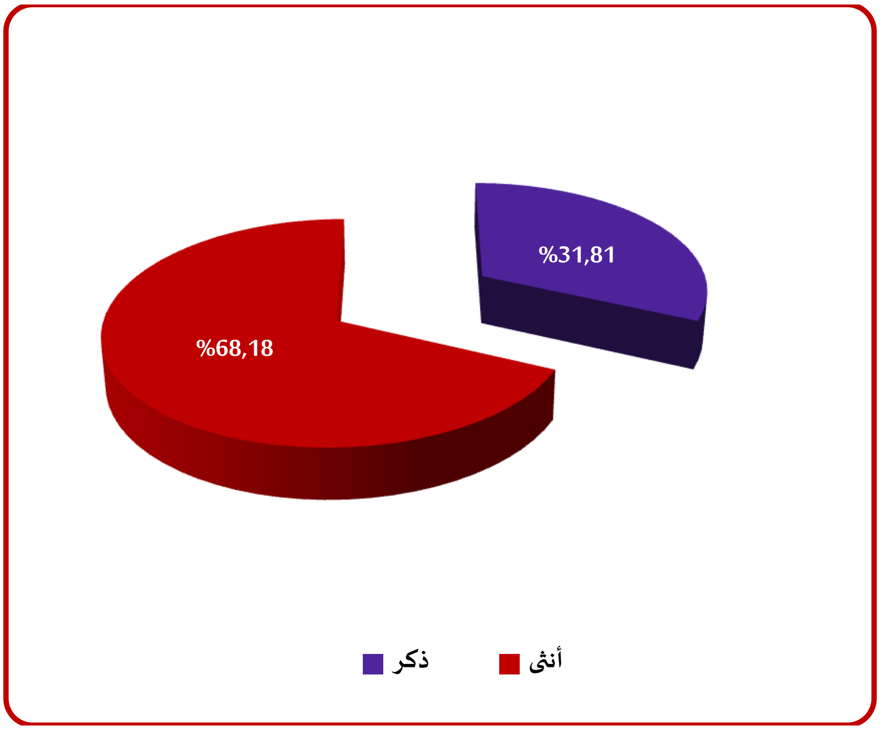
من خلال ما توصلنا اليه من نتائج نجد ان افراد العينة والموظفين عبر مختلف المديريات وفق تخصصاتهم نجد ما يعادل 24.24% من المتخصصين في علم المكتبات متواجدون على مستوى مديرية تطوير وحفظ ومعالجة الوثائق وعددهم(16) موظفا نجد من بينهم ما يقارب (13) موظفة على مستوى هذه المديرية وهو ما يعادل 56 % من العدد الاجمالي،في حين نجد ان نسبة 12.12% من المتخصصين في علم المكتبات متواجدون على مستوى مديرية البحث والاتصال و09.09% منهم يعملون بمديرية الإدارة والوسائل.اما باقي التخصصات ومنها إدارة و أعمال لا نجد سوى ما يعادل نسبة 03.03 % يعملون في مديرية الإدارة والوسائل.

جدول رقم09: نسبة أفراد العيّنة حسب الجنس:

الجنس	المديرية			التكرار	النسبة
	مديرية الإدارة والوسائل	مديرية البحث والاتصال	مديرية تطوير وحفظ ومعالجة الوثائق		
ذكر	04.54/3	16.66/11	10.60/7	21	%31.81
أنثى	06.88/8	36.36/24	19.69/13	45	%68.18
المجموع	**11**	**35**	**20**	**66**	**%100**

يبدو من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينـــة من الإناث بلغت نسبة 81.68% على اعتبار أن العنصر النســـوي يميل إلى العمـــل الإداري،في حين نجد أن نسبة الذكور بلغـــت نسبة 31.81%.

شكل رقم06:نسبة افراد العينة حسب الجنس



يمكن ان نستنتج من خلال الاحصائيات ان 36 انثى متخصصة في علم المكتبات،و (29) منهن متحصلة على شهادة الليسانس،و(29) منهن ذوات خبرة تفوق العشر سنوات،و29 تشغلن وظيفة مكتبي وثائقي أمين محفوظات.بينما نجد ان 13 ذكرا يحملون تخصص علم المكتبات،(07)منهم حاصلين على شهادة الليسانس،(10) يعملون كمكتبي وثائقي أمين محفوظات،و(11)منهم ذوي خبرة تفوق العشر سنوات.

5.2.1 إجراء التصميم والصدق والثبات لأداة الدراسة:

بعد مراجعة أدبيات البحث المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات تم تصميم الأداة وفق مرتكزين: أولاً من مراجعة الدراسات السابقة وثانياً من خلال الإطلاع على العديد من المقاييس والأدوات المسحية والبرامج المتعلقة بموضوع البحث التي أفادت في تصميم الأداة حيث تم تصميم المقياس بالصورة الأولى، حيث تألف المقياس من أربعة محاور لتحقيق أهداف الدراسة وهي على التوالي :

- المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات.
- متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية
- معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية.
- مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات.

حيث تألف المقياس من (27) بندا في الصورة الأولى للاستبانة،كما يظهر في الملحق رقم (1)، ومن ثم عرض المقياس على الدكتور المشرف،حيث قام بدوره بحذف وإضافة وتعديل البنود حيث تألف المقياس بالمرحلة الثانية من (20) بندا كما يظهر في الملحق رقم (2)،ثم عرض المقياس على الأساتذة المحكمين.

1.5.2.1 صدق المحكّمين :

تم الاعتماد على صدق المحكمين أو ما يسمى الصدق الظاهري الذي عَرَّفَ بأنه: "رفع استثارة المفحوصين للحد الأقصى لتقبل المقياس ولضمان تعاون المفحوصين في الموقف الاختباري"[1] من أجل ذلك تم عرض المقياس على عدد من السادة المحكمين،بهدف التأكّد من صلاحية الاستبانة وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله،والاستفادة من ملاحظاتهم وآرائهم ومقترحاتهم في تعديل بعض الفقرات الموجودة في الإستبانة.إذ اتفق السادة المحكِّمون والخبراء على جميع فقرات الاستبانة بعد إجراء التعديلات،وحذف بعض البنود،لذلك تم تعديل بعض الفقرات والبدائل الموجودة في الاستبانة.

2.5.2.1 الصدق التمييزي :

للتأكد من صدق المقاييس تم إجراء الصدق التمييزي ويعرّف على انه: "مفهوم كمي وإحصائي يعبر بلغة العدد عن درجة تلك الحساسية ومدى قدرة البند على التمييز أو التفريق بين الأفراد في ذلك الجانب أو المظهر من السمة التي يتصدى لقياسها، ولا شك في أن القدرة التمييزية للبنود تتصل مباشرة بصدق تلك البنود ونجاحها في قياس ما وضعت لقياسه وذلك من خلال مقارنة الفئات المتطرفة في المقياس نفسه" [2]. حيث قمنا بإجراء دراسة الصدق التمييزي على المحاور الأربعة للإستبانة بالإضافة للمجموع الكلي وتم إجراء الصدق التمييزي على المقياس بين الثلث الأدنى وهم (22) فرد من أفراد الدراسة والثلث

1- علام،صلاح الدين محمود .**القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة** .القاهرة :دار الفكر العربي،2006 .ص.257.

2-امطانيوس،ميخائيل. **القياس والتقويم في التربية الحديثة**.دمشق: منشورات جامعة دمشق ، 2006.ص.52.

الأعلى وهم (22) فرد من أفراد الدراسة لاستجابات المفحوصين في ضوء درجاتهم الكلية على المقاييس والبنود الكلية لكل مقياس وإهمال (22) فرد التي كانت درجاتهم في الوسط،حيث رتبت البنود بشكل تصاعدي وعولجت النتائج إحصائيا باستخدام معامل (مان – وتني U) اللابرامتري لدلالة الفروق بين الثلثين الأعلى والأدنى وكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم (10).

الجدول رقم 10: الفروق بين الفئة العليا والفئة الدنيا لإستبانة الدراسة ومحاورها

الصدق التمييزي		N	Mean Rank	Sum of Ranks	مان وتنيU	مستوى الدلالة
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	1.00	22	11.50	253.00	0.00	0.00
	3.00	22	33.50	737.00		
	المجموع	**44**				
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	1.00	22	11.50	253.00	0.00	0.00
	3.00	22	33.50	737.00		
	المجموع	**44**				
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	1.00	22	11.50	253.00	0.00	0.00
	3.00	22	33.50	737.00		
	المجموع	**44**				
مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	1.00	22	11.50	253.00	0.00	0.00
	3.00	22	33.50	737.00		
	المجموع	**44**				
المجموع الكلي	1.00	22	11.50	253.00	0.00	0.00
	3.00	22	33.50	737.00		
	المجموع	**44**	**11.50**	**253.00**		

يلاحظ من الجدول أن معامل **مان وتني (U)** للمحاور الفرعية والمجموع الكلي(U =0.00) ولاتوجد مشاهدات مشتركة بين الفئة العليا والفئة الدنيا ومستوى الدلالة (P = 0.00) وتوجد فروق بين الفئتين،وبالتالي فالصدق التمييزي للاستبانة مرتفع ويمكن الاعتماد على الأداة لإنجاز أهداف الدراسة.

3.5.2.1 **صدق الاتساق الداخلي**:

ويعتمد هذا الأسلوب على مدى تمثيل بنود العبارات تمثيلا جيدا للمجال المراد قياسة،وكذلك التوازن بين هذه الفروع أو الميادين بحيث يكون من (المنطقي) أن يكون محتوى الاستبيان صادقاً طالما أنه يشمل جميع عناصر الموضوع المطلوب قياسه ويمثلها .

ولـذلك فـإن الحصـول على "صـدق الإستبانة من خـلال هـذا الأسلوب يتوقـف على تحديـد المجال المراد قياسه تحديدا جيدا ثم بناء مجموعة من العبارات تغطي هذا المجال"[1]. حيث تم إجراء ارتباط المجموع الكلي مع الأبعاد الفرعية كما يظهر في الجدول رقم (11).

الجدول رقم 11: الارتباطات بين المجموع الكلي والأبعاد الفرعية

الارتباطات Correlations						
		المجموع الكلي	المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات
المجموع الكلي	معامل الارتباط	1	.904**	.809**	.701**	.933**
	مستوى الدلالة		.000	.000	.000	.000
	العدد	66	66	66	66	66
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	ارتباط بيرسون	.904**	1	.687**	.447**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة ...	ارتباط بيرسون	.809**	.687**	1	.382**	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.002	.000
	N	66	66	66	66	66
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	ارتباط بيرسون	.701**	.447**	.382**	1	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002		.000
	N	66	66	66	66	66
مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	ارتباط بيرسون	.933**	.773**	.667**	.695**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66	66
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). ارتباط مهم في مستوى 0.01						

1- الألمعي،علي بن عبده بن علي.**الصدق والثبات في الاستفتاءات**.[على الخط المباشر]. زيارة يوم:2011/10/12.على العنوان التالي:- http://www.minbr.com/list-l-1-b8.php

يلاحـظ مـن الجـدول رقـم (11):أن ارتبـاط المجمـوع الكلي مـع المحـاور الفرعيـة تـراوح بـين(**0.80،**0.94) وهـو ارتبـاط مرتفـع ممـا يـدل على أن الاسـتبانة متجانسـة في قيـاس السمة المقيسـة.كما أن ارتباطات المحاور فيما بينها كلها دالة مما يؤكد أن الاستبانة جيدة ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة. للبعد الذي تنتمي إليه. وكانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى(0.01).

4.5.2.1 الثبات

تم إجراء ثبات الأدوات بطريقة التجزئة التنصيفية وطريقة الاتساق الداخلي: ويعني الثبات "أن تكرار تطبيق أداة البحث على وحدة التحليل نفسها يؤدي إلى التوصل إلى النتيجة نفسها، بغض النظر عن الباحث الذي يقوم بتطبيق تلك الأداة، "والمقصود بالثبات، قياس مدى استقلالية المعلومات، عن أدوات القياس ذاتها، أي مع توافر الظروف نفسها، والفئات والوحدات التحليلية والعينة الزمنية، ذلك بأنه من الضروري، الحصول على النتائج نفسها، مهما أختلف القائمون بالتحليل ووقت التحليل"[1] "والثبات هو خاصية من خواص المقياس الجيد، وهو يعبر عن الاتساق في الأداء من بند لآخر، أي أن الاختبار يعطي تقديرات ثابتة"[2]. إذ تم استخدام طريقة التجزئة التنصيفية للأدوات والتي يمكن من خلالها تحديد الحد الأعلى لمعامل ثبات المقياس،كما استخدمت طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) التي يمكن من خلالها حساب القيمة الأدنى لمعامل ثبات المقياس،كما هو مبين في الجدول رقم (12).

1-العبد، جلال . **إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات** .مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر،2003.ص.61.

2-الأنصاري،محمد بدر. **قياس الشعور بالخزي لدى طلاب التعليم العالي في الكويت.** مجلة بحوث كلية الآداب جامعة المنوفية. ع. 40. مصر: كلية آداب المنوفية ،2000.ص.14.

الجدول رقم 12: معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها

المقياس	معامل جتمان للتنصيف	معامل كرونباخ ألفا
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	0.88	0.84
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	0.90	0.85
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	0.92	0.84
مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	0.95	0.94
المجموع الكلي	**0.92**	**0.91**

يُلاحظ من الجدول أنه:

- بالنسبة للمقياس الكلي بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.91)،ومعامل الثبات للتنصيف (معامل جتمان للتنصيف) بلغ (0.92).لذا يمكن الاعتماد على الأداة في إتمام إجراءات الدراسة.

- بالنسبة لمحور المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.77)، ومعامل الثبات للتنصيف (معامل جتمان للتنصيف) بلغ (0.84).لذا يمكن الاعتماد على الأداة في إتمام إجراءات الدراسة.

- بالنسبة لمحور متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.85)،ومعامل الثبات للتنصيف (معامل جتمان للتنصيف) بلغ (0.90). لذا يمكن الاعتماد على الأداة في إتمام إجراءات الدراسة.

- بالنسبة لمحور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.84)،ومعامل الثبات للتنصيف (معامل جتمان للتنصيف) بلغ (0.92).إذن يمكن الاعتماد على الأداة في إتمام إجراءات الدراسة.

- بالنسبة لمحور مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.94)،ومعامل الثبات للتنصيف (معامل جتمان للتنصيف) بلغ (0.95).إذن يمكن الاعتماد على الأداة في إتمام إجراءات الدراسة.

5.5 .2.1 التوزيع الاعتدالي

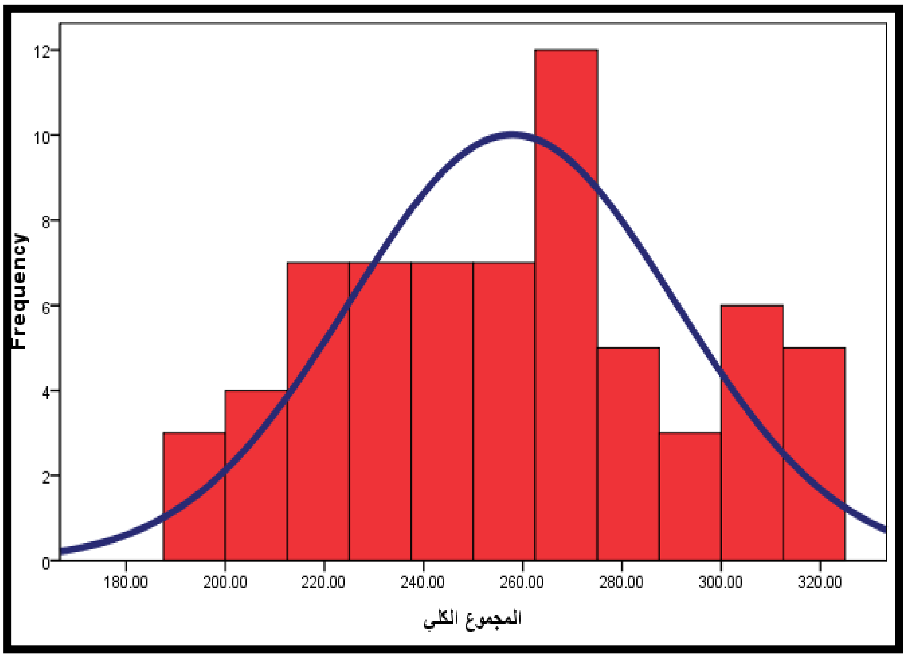
الجدول رقم 13: التوزع الطبيعي لأفراد عينة البحث

	معامل كالمغروف			معامل شابيرو ولكي		
	الإحصاء الوصفي	درجات الحرية	مستوى الدلالة.	الإحصاء الوصفي	درجات الحرية	مستوى الدلالة.
التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	.053	66	.200*	.984	66	.203

تم إجراء اختبار كالمغروف (Kolmogorov) وويلكي (Shapiro-Wilk) لمعرفة التوزّع الطبيعي لأفراد العينة من اجل معرفة إن كانت العينة موزعة إعتداليا أم لا:

يلاحظ أن درجات الحرية (66)، ومستوى الدلالة للاختبارين على التوالي (0.20)، (0.203) أكبر من (0.05) مما يعني أن توزع أفراد العينة طبيعي وبذلك يمكن تطبيق القوانين الإحصائية المعلمية.كما تظهر في الشكل رقم (7)

الشكل رقم (7) توزع درجات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات على المنحنى الطبيعي



6.5.2.1 الأساليب الإحصائية

استخدم في الدراسة مجموعة من القوانين والمعادلات الإحصائية التي تم من خلالها التحقق من فرضيات الدراسة وربط متغيراته مع بعضها البعض والقوانين هي:

- الانحراف المعياري (.Deviation Std) لمعرفة مدى التشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية.
- معامل الارتباط بيرسون: (**Pearson's** correlation **coefficient** between two variables) وهو: تعيين طبيعة العلاقة بين متغيرين أو عدمها ويكون ارتباط طردي موجب إذا تغير احد المتغيرين فان الأخر يتبعه في نفس الاتجاهه أو ارتباط سالب عكسي بحيث إذا تغير احدهما فان الأخر يتبعه في الاتجاه المضاد أو الارتباط الصفري أو المقترب من الصفر أي أن المتغيرين غير مرتبطين.
- اختبار t (Independent Samples Test): لعينتين مستقلتين لاختبار القوة التمييزية للأسئلة وللتأكد من صلاحيتها لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة.
- اختبار (Onaway Anova Test):لقياس الفروق في ثلاث عينات مستقلة أو أكثر من مجتمع واحد (كالعمر في هذه الدراسة،والمستوى التعليمي).
- اختبار (t)فرق المتوسط لعينة واحدة (One-Sample Test): الذي يفيد في اكتشاف فيما إذا كان يوجد اختلاف معنوي لمتوسط المجتمع الذي سحبت منه العينة عن قيمة ثابتة،كما يفيد في إمكانـــية معرفـــة الفروق بين متغيريـــن كما في الدراسة الحالية والذكور مع الإناث.
- مستوى الدلالة باتجاهين ((Sig. (2-tailed)، لمقارنة نتائج التحليل بمستوى الدلالة المفترض (0.05) عند مستوى الثقة (95%) (95% Confidence Interval of the Difference)
- ولم يتم كتابة نص هذه القوانين كونها جميعها مبرمجة على الحاسب الآلي حيث تمت معالجة النتائج من ضمن الرزمة الإحصـــائية (SPSS) علماً أن هذه القوانين مذكورة في مراجع كثيرة .

3.1. تحديد المفـــاهيم

1.3.1 التخطيــط

هو عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات و القرارات للوصول إلى أهداف محددة، وعلى مراحل معينة و خلال فترة زمنية معينة،و مستخدمة كافة الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة حاليا ومستقبلا أحسن استخدام .

2.3.1 التخطيط الإستراتيجي

وهو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءا على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات و أثرها في المستقبل،ووضع الأهداف والإستراتيجيات و البرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.

3.3.1 التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة الأم المشرفة على المكتبة على التفكير والتصرّف بشكل إستراتيجي،الأمر الذي يساعد المكتبة على أن صنع قرارات فعالة تؤدى إلى تحقيق رسالتها وإرضاء مجتمع المستفيدين في ظل ما يحيط المكتبة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية[1].

4.3.1 قطـــاع المكتبـــات

يمثل قطاع المكتبات ،المكتبات بأنواعها المختلفة ومدلولاتها التقنية المختلفة،التي تشكل الأساس المعرفي لعصر المعلومات والمعرفة، والتي تعمل على تحقيق للدور المنوط بها في مجال الهوية الوطنية والثقافة وتنمية المجتمع ،ويعد قطاع المكتبات من أبرز القطاعات التي تسهم في نشر الوعي الثقافي والمجتمعي.

5.3.1 قطـــــــاع المعلومات

هو ذلك القطاع الذي يتكون من المؤسسات في كلا القطاعين العام و الخاص تلك التي تنتج المحتوى المعلوماتي أو الملكية الفكرية،و تلك التي تقدم التسهيلات لتسليم

1- عبيد،عصام. **التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة**. [على الخط المباشر].زيارة يوم:2010/01/18 .متاح على:

titleid=54&http://informationstudies.net/issue_list.php?action=getbody

المعلومات للمستهلكين، وتلك التي تنتج الأجهزة والبرامج التي تمكننا من تجهيز ومعالجة المعلومات إذا تقسم إلى ثلاثة أقسام:

- قسم صنــاعة المحتوى المعلومـاتي .
- قسم صناعة تسليم أو بث المعلومات.
- قسم صنـاعة معـالجة المعلومــات .

6.3.1 المكتبة الوطنية

تعد من بين أهم المرافق في مجال المعلومات إذ أنها تلعب دورا بارزا في التعليم والبحث العلمي إلى جانب المساهمة في تطوير قطاع المعلومات داخل المجتمع فبعد أن كانت في بداية عهدها مجرد مكان لحفظ الإنتاج الفكري بعد اقتنائه،أصبحت اليوم خلية نشــطة،حية ومتجــددة فــي عمليــات حفــظ المعلومــات العلميــة والتقنية،تنظيمهـا،تحليلهـا،وإتاحتهـا للمستفيدين منهـا.
فالمكتبة الوطنية لم تعد في عالم اليوم مجرد مؤسسة تعنى بجمع التراث أو الإنتاج الفكري الوطني، بل يسمـو مقامهـا ويرقى إلى مصاف المؤسسـات الحضارية التي تناط بهـا وظائف ومهـام متعددة خدمـة لكافـة قطاعـات ومؤسسـات الدولة وفئات مجتمعها .

7.3.1 الإستراتيجيــة

في معناها الواسع هي خط عام لرسم المسار الشامل لعمل قطاع ما، وذلك عن طريق ترجمة أهــداف أو برامــج ذلك القطـاع إلى واقــع بتهيئة الدليـل الإداري لاتخاذ القرارات وتنفيذهــا فحين نبــاشر أي موضــوع من النــاحية الإستراتيجيـــة لا بد أن نجيــب عن الأسئلة التـالية:

-ماذا نريد؟وإلى أين نريد الوصول؟وهذا ما يتعلق بمعرفة الوضع الراهن وأيضا الرؤية المستقبلية.
-كيف يمكن الوصــول ؟ وهذا يتعلق بطريقـــة الأداء و الوســـائل والإمكانيات.
-ماهــي الفترة الزمنيـــة اللازمة ؟ .

اذن تناول هذا الفصل أساسيات الدراسة إضافة إلى تناوله وصفاً لمجتمع البحث وكيفية سحب العيّنـــة والإجراءات المنهجية والدراســة السيكومترية لأدوات البحـث وكيف تم تطبـيق الأدوات.

فكل دراسة يقوم بها أي باحث لابد من فيها من صعوبات تعرقل عمل الباحث، ومن أهم هذه الصعوبات التي واجهت الباحثة في هذه الدراسة:

- ندرة المعلومات المتعلقة بأبعاد الدراسة.
- عدم قدرة الباحثة على التواصل مع أفراد عينة البحث بشكل مباشر.
- عدم تعاون أفراد العينة مع الباحثة حيث وزّعت الباحثة استبانات تغطي 100% من أفراد العيّنة أي 92 فردا ولكنها لم تحصل سوى على 71.73%. والذين بلغ عددهم 66.

الفصل الثاني

المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي للمعلومات

إن التخطيط بوجه عام عنصر أساسي في العملية الإدارية، بل هو أول مراحلها وأحد ركائز العمل المنظم الرشيد الذي يجب أن يتّصف به كل جهد جماعي أو فردي،فمن خلاله تتحدّد الغايات والأهداف الأساسية والإجراءات والتدابير اللازمة للوصول إلى هذه الغايات والأهداف[1].

أما التخطيط الاستراتيجي فيعتبر من الأساليب التي تساعد المؤسسات والمنظمات بجميع أنواعها وأشكالها وحجمها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية[2]،وبالتالي زيادة كفاءتها وفاعلية مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات وهذا ما يمكن تطبيقه أو إسقاطه على قطاع المكتبات بهدف تطويره وإحداث تغيير ايجابي في واقعه،فالمتابع لواقع المكتبات يجد عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي أو التباطؤ في تطبيقه لحجج مختلفة.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تطويرا في الأداء والتنفيذ وهذا ما يُؤكّد لنا بُعد التخطيط الاستراتيجي عن العشوائية،وهو بمثابة المرشد للقرارات المتخذة والجهود المبذولة.ومن الواضح أن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق الأهداف العامة لأي مؤسسة بوسائل أفضل وتكلفة أقل، لذلك لن يتحقق التخطيط ما لم يتم اختيار الوسائل المناسبة الموصلة للأهداف.

ويأتي هذا الفصل للتأكيد بأن التخطيط عامة والتخطيط الاستراتيجي خاصة من الوسائل والأساليب الهامة التي تحتاجها المكتبات حتى تستطيع أن تنهض بالأعباء الكبيرة الملقاة على عاتقها وتُحقق الأهداف المنتظرة منها.

1.2 التخطيـــــط الاستراتيجـــــي:

التخطيط الاستراتيجي مصطلح برز عام 1962م من خلال الكتاب الذي وضعه"ألفرد تشاندلر"[3] وهو يتحدث عن تاريخ الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية، لكن مفهوم التخطيط الاستراتيجي كان موجود قبل ذلك كفكرة عامة غير محدودة المعاني[4].

1- نشوان،يعقوب.**الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**.ط.3.عمان:دار الفرقان ،1992.ص.27.

2- المغربي،عبد الحميد عبد الفتاح. **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرون** .القاهرة: مجموعة النيل العربية،1991 .ص.19 .

3- أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية.

4- الفادني،الطاهر محمد احمد الشيخ .**التخطيط الاستراتيجي ضرورة عصرية** .مجلة الدراسات الجنائية الشرطة.ع.10، 2004 .ص.25.

وبالرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي نجد الكثير يعيش دون أهداف محددة، ولذلك فلا بد من اعتماد التخطيط اليومي لحياتنا وتحديد رسالتنا ورؤيتنا مرورا بالتخطيط الاستراتيجي، و إذا بدأنا بالتخطيط اليومي ثم الشهري ثم السنوي، هنا قد يحدّد الإنسان ما الذي سيحققه في اليوم الموالي من خلال التعرّف أولا على ما قام بإنجازه مسبقا،وما يجب القيام به،بحيث يقوم بإعداد قائمة بما يجب عليه القيام به في اليوم المقبل وتحديد مواعيد هذه الأعمال.ولكن مع هذه الطريقة واجه المخططون مشاكل عديدة من قبل بعض الأعمال التي يخططون لها غدًا لأنها تحتاج إلى إعداد وتحضير مُسبق،وهنا ظهرت فكرة التخطيط للأسبوع ثم للشهر ثم تطورت الأمور أكثر بالتحوّل والانتقال للتخطيط لسنة كاملة ثم لعدة سنوات، وكانت هذه هي بداية التخطيط الاستراتيجي.

1.1.2 تعريف التخطيـــط الاستراتيجـــي

بدأ أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي في مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتقل بعد ذلك إلى أوروبا ودول العالم الأخرى،" ويستخدم هذا النوع من التخطيط في المجال الإداري والمؤسسي بشكل كبير في وقتنا الحاضر"[1] ولا يوجد نظام واحد للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تتبناه كافة المؤسسات، لذلك فمن الضروري تصميم نظم للتخطيط الاستراتيجـــي بحيث تناسب خصائص كل مؤسسة على اختلاف نشاطها ومستواها،ومن هنا جاء الاختلاف في تعريف التخطيط الاستراتيجـــي و"لهذا فان أي تعريف للتخطيط الاستراتيجـــي يجب أن يتم من خلال ما يلي"[2]:

- الآثـــار المستقبلـــية للقرارات الحـــالية.
- التخطيط الاستراتيجـــي عملية مستمـــرة.
- التخطيط الاستراتيجي يمثل فلسفة إداريـــة.
- التخطيط الاستراتيجـي نظـــام متكـــامل.

عُرِّف التخطيط الاستراتيجي على أنه:

- " المسار الذي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة والمتوفرة لديها لتحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التأكّد والمخاطرة، وعلى ضوء توقُعات المؤسسة لخطط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم "[3].

1- غنيم ،عثمان. **التخطيط أسس ومبادئ عامة**. الطبعة الثانية. عمان:.دار رضا للنشر والتوزيع ،2006 .ص.228.

2- غنيمة،محمد متولي.**التخطيط التربوي**.عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.ص.432 .

3- خطاب،عايدة سيد. **الإدارة الإستراتيجية**.القاهرة: مكتبة عين شمس،1994.ص.66 .

- "عملية اتخاذ قرارات مستمرة،بناءا على معلومات ممكنة عن مستقبلية القرارات الزمنية وأثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكّد من تنفيذ الخطط والبرامج"[1].
- "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبليات المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة،وتصميم الاستراتيجيات البديلة،واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ"[2].
- "يترابط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلّب على نقاط الضعف التي تعاني منها"[3].

ما يلاحظ أنه باستثناء التعريف الأخير الذي تطرق إلى ترابط مفهوم الإستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي من خلال التركيز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، فإن باقي التعريفات ركّزت على التفكير الاستراتيجي في مستقبل المنظمة أو المؤسسة من خلال معرفة الوضع النهائي المراد أن يكون عليه شكل المنظمة أو المؤسسة.

ورغم اختلاف التعريفات فإننا نجد أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يشتمل مايلي:

- عمليات إدارية لإدراك آفاق المستقبل ومعرفة أبعاده.
- أهداف بعيدة المدى تعكس التصوّر للمؤسسة في ظل صورة المستقبل.
- مجموعة من الخيارات التي نشأت عن مقاربة قدرات المؤسسة وعوامل البيئة،ويفترض العمل من خلال تحقيق الأهداف المرجوة[4].
- عمليات تحويل الخيارات إلى خطط ومتابعة تنفيذها.

وما يمكن أن يلاحظ أن هذا الاختلاف يعود بالدرجة الأولى إلى عنصرين:

أولا:آفــــاق المستقبل ورغبة المؤسســـــة في استشرافــــه ثم إدراكه.

ثانيا: الوسائل المستخدمة لمواجهة المستقبل وتحقيق أهداف المؤسسة.

1- مندورة،محمد محمود، درويشّ، محمد، جمال الدين.**التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات**.السعودية:مطابع جامعة الملك سعود، 2000.ص.15.

2- حسين،حسن مختار.**تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري** ،مجلة كلية التربية،ع. 6 ،2002. ص.ص 210.159.

3- السلمي،علي.**الإدارة المعاصرة**.مصر: مكتبة الغريب،2000 .ص.120.

4- النابلسي،عماد الدين.**الخطة الإستراتيجية:بين التنفيذ والرقابة**.الأردن:دار الهداية،2007.ص.22.

يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره معادلا لعدة كلمات تبدأ بحرف"C"في الانجليزية وهي[1]:

– التنسيق	Coordination
– المراقبة	Control
– الالتزام	Commitment
– التعاون	Collaboration
– المشورة	Consultation
– الإنفاق	Consensus
– التغيير	Change
– الأطراف	Consisteney
– الاختيار	Choice
– الوضوح	Clarity
– الابتكار	Creativity

فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري،يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعّالة،فيكون مبادئه الأساسية،وأساليبه ونظرياته،قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية[2]،والفكر المنهجي المتخصص ،وهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع علمي،ميداني،مدعوم بفكر أكاديمي،"نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها وإيجاد أجواء حيوية"[3]،تستفيد من الإمكانات المتاحةبصورة فعّالة،تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي بارع لتحقيق الأهداف،وقد أشارت الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات،وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي،إلى أن هناك علاقة إيجابية تربط بينها،حيث تمتعت تلك المؤسسات بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجيًا، مما يدل على أن" التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي لإدارة المؤسسات،يعتبر

1- حشمت،قاسم.**التخطيط الاستراتيجي لخدمات المعلومات والمكتبات**.مصر:مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات،1998.ص.03.

2- السامري،محمد فوزي.**التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية**.الأردن:دار الهداية، 2009.ص.25.

3-القطامين،احمد.**التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام**: دراسة تحليلية تطبيقية.[على الخط المباشر].زيارة يوم:2008/03/11.متاح على: http://jeas.cbe.uaeu.ac.ae/jeas2002_dec/ra2.pdf

مسؤولا عن تحسين الأداء،وضمان التعامل الفعّال مع المكوّنات الأساسية لبيئة العمل"[1] في عصرنا الراهن .

ولقــد برزت معــاني التخطيط الاستراتيجــي جلية واضحــة،واقترنت بالمؤسسات الغير ربحية والخدماتية،فالمفاهيم الحديثة للعمليات الإدارية من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير حتى أصبحت تَستحوذ على جل اهتمــام الدول والمؤسسات والأفــراد. وارتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية،إلاّ أن ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الخدماتية أو التي تقدم خدمــات جــاء متأخراً مع بداية التسعينيــات،وقد تناوله المتخصصون بالتحليل في الكثير من الأدبيات.

شاع التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها و أنشطتها وأشكالها في السنوات الأخيرة من القرن العشرين .وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي أن المؤسســات التي تخطط استراتيجيًا تتفوق في أدائها الكلــي على المؤســسات التي لا تخطط استراتيجيًا[2].

وقد سبقت مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات العامة ذات الطبيعة الإستراتيجية كوزارات الدفاع مثلا في العديد من الدول غيرها من المؤسسات في هذا المضمار حتى منتصف الثمانينات من القرن الماضي،حيث شهدت المؤسسات التي تهدف إلى الربح في العديد من دول العالم نشاطًا كثيفًا في مجال التخطيط الإستراتيجي بحيث أصبح التخطيط الإستراتيجي ملازما وسببا في النجاحات المُحققة فيها خلال الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، إلاّ أن قطاع المكتبات والمعلومات بَقي بعيدا عن هذا التطور العام الذي يشهده العالم.

إن التخطيط الاستراتيجي لم يكن وليد الحضارة الحديثة في القرن العشرين ولم يكن صنيع الثورة الصناعية فقط،وإنما تمتد جذوره إلى القرون البعيدة منذ الحضارات القديمة،حيث انتقل من الاستخدامات المحددة لمفهوم الإستراتيجية في تلك الفترات التاريخية لمفهوم الجنرال أو القائد العسكري إلى جوانب الاقتصاد والتنمية،وللتخطيط الاستراتيجي مقوماته،ومفاهيمه،كما أن له تقنياته الفعّالة، ومن أهم إمكانات هذا المستوى من التفكير والتخطيط،أنه يساعدنا على الوصول إلى ما ينبغي أن يكون،ويضعنا أمام الممكن من الأهداف،وأمـام طرق العمــــل،ومســـاراته لتغيير الواقع،ويســـاعد على طرح الاحتمالات الممكنة،وإبداع الوسائل والأدوات اللازمة لكل منهما،ويوجهها إلى الواقع،وإلى مواجهة التغيير

1-Greenly, GE. **Does Strategic Planning Improve Company Performance**. [S.L]: Long Range Planning, 1986.p.18

2- البكري،صلاح الدين.**التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الغير ربحية**.سوريا:الشام للنشر والتوزيع،2006.ص.12.

فيه،عن طريق الموازنة بين البدائل والاختيار بينهما."ولا يوجد نظام واحد للتخطيط الاستراتيجـــي يجب أن تتبناه كافة المؤسســـات،لذلك فمن الضروري تصميم نظم للتخطيط الاستراتيجـــي بحيث تناسب خصائص كل مؤسسة على حده ،ومن هنـــا جاء الاختلاف في تعريف التخطيط الاستراتيجـــي"[1].

2.1.2 التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجـي الذي يمثل أحد المفاهيم الإدارية الحديثة؛ أداة فعّالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يُمكّن المؤسسات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتّسم بالتغير والتعقيد المستمرين.و قد مر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل قبل أن يصبح تخصصا مستقلا بذاته في أبجديـــات إدارة الأعمـــال ويمكن أن نوجز تلك المراحل في ثلاث مراحـــل:

1.2.1.2الجذور التاريخية القديمة للتخطيط الاستراتيجي

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي قديما في الفكر البشري، اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية وهى strategic و التي تعني فن القيادة أي كيف يستخدم القائد أو الجنرال القوى [2] وهي مكوّنة من أبعـــاد ثلاثة وهـــي-:

- **الجنرال**: هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة حيث أن الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد لتحقيق ميزة تنافسية من نوع خاص .
- **الجنرال**: هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أن هناك قوى أخرى فى المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقة في التصرف واتخاذ القرارات.
- **الجنرال:** هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن ومتى يجب أن يتصرف ؟ وهو يدرس خططه وتحركاته الإستراتيجية بعمق وينفذهـــا في أوقاتهـــا المناسبة بحيث تعطي النتائج المرغوبة[3] .

1-غنيمة،محمد متولي.**التخطيط التربوي.** عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.ص .45 .

2-سيد خطاب ،عايدة. **الادارة الإستراتيجية :المدخل إلى القرن الواحد و العشرين**.القاهرة: دار الفكر العربي،2001 .ص.9.

3-**تطور وأنواع التخطيط الاستراتيجي**.[على الخط المباشر].زيارة يوم:2011/03/11.متاح على:
http://www.brooonzyah.net/vb/t25873.html

إن التخطيط الإستراتيجي مصطلح يكثر استخدامه في المجالات العسكرية، وهو علم قديم؛ حيث تحدثت كتب الإدارة القديمة عن التخطيط الإستراتيجي، لكنه في ذلك الوقت لم يكن يحمل اسم التخطيط الإستراتيجي.

وفي عصر النبي محمد(ص) كان هناك أيضاً خطط ورؤى إستراتجية تشمل خطط وتموين الجيوش الإسلامية من النواحي الروحية والثقافية والعسكرية،وهذا بالطبع يُعد تخطيطاً؛لأن من مقومات التخطيط وجود المدة ثم شمول كل الجوانب،فالخطة التي لا تشمل كل الجوانب لا تسمى تخطيطاً إستراتيجياً،بل تسمى تخطيطاً مرحلياً أو تكتيكياً؛لأن من شروط الخطة الإستراتيجية أن تكون طويلة الأمد تزيد مدتها على عامين،ولابدّ أن تكون شاملة. وأول مرة استُخدمت كلمة إستراتيجي كانت من قِبَل الجنرال الألماني"فون براون"[1]في كتاب"فن الإستراتيجيات"وكان ذلك في القرن الثامن عشر[2].

2.2.1.2مفهوم التخطيط الإستراتيجي بعد الحرب العالمية الثانية

برز المفهوم التخطيط الاستراتيجي ابتداء من خمسينات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة , وذلك تحت مسمى "الاستراتيجية الإدارية". وفي فترة ما بين 1961 - 1965 م استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي وأحدث نجاحا كبيرا مما دعا الرئيس الأمريكي ليندون جونسن[3] إلى إصدار توجيهات في شهر أغسطس عام 1965م بتطبيق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة."وفي نفس الستينات أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الإستراتيجي ضمن مقراراتها تحت اسم "السياسات الإدارية"وظل كذلك إلى أن استبدل ذلك بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينات ثم عبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي حدود الولايا ت المتحدة الأمريكية قبل نهاية الستينات إلى كل من أوربا والدول النامية.

1-هو فيزيائي صواريخ ومهندس طيران وفضاء ألماني، كان **براون** من أول المساعدين على تطور التقنية الصاروخية في ألمانيا والولايات المتحدة.

2-البدر،إسراء. **مشكلات التخطيط الاستراتيجي في عالمنا العربي**.[على الخط المباشر].زيارة يوم:2011/03/11.متاح على: http://www.balagh.com/islam/up03ucs1.htm

3-**ليندون بينيس جونسون** (27 اغسطس 1908 - 22 يناير 1973) هو الرئيس السادس والثلاثين للولايات المتحدة (1963 - 1969). بعد عمله لفترة طويلة بالكونغرس الأمريكي أصبح نائب الرئيس رقم 37 ونجح في تولي الرئاسة بعد اغتيال جون كيندي.

3.2.1.2مرحلة ما بعد الستينات[1]

في عـام 1976م عـرض هلين وهنجـر مفهومهما للتخطيط الاستراتيجي مـن خـلال بحث أجرياه وانتهيا فيه إلى نموذج شامل للمفهوم أي: مفهوم التخطيط الاستراتيجي. وجاء "كنبر و تربجو" بفلسفة الدفع أي: مصادر القوة لشركة تساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة مع الأخذ في الاعتبار أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة comprehensive strategy وأهداف الوحدات المكونة لها. ثم جاء الأستاذ أومايا وأصدر كتـابه " العقل الإستراتيجي" الـــذي أحدث نقلة كبيـــرة فى نمـو وتطور المنهج الاستراتيجـي المعاصر في الإدارة وذلك في عام1985م.

وفي عام 1991م جاءت نظرية جون ثومبسون حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقا من تشخيص التغير الشامل للمنظمة المرتبطة بصياغة الإستراتيجية وتمحورها حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف مؤكدا أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة .

وفي نفس العام أصدر الأستاذ "لينش أوهامى"مع مجموعة من العلماء كتابا بعنوان "الإستراتيجية: التخطيط الإستراتيجي "توصلوا إلى أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن تتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافسين وقالوا يتركز فكرة الإستراتيجية المعاصرة على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية الجديدة .وبعد هذا التاريخ بعام أصدر الأستاذ جورج يب- وهو أستاذ في جامعة كاليفورنيا – كتابا انتقد فيه الشركات العالمية متعددة الجنسيات من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تملك إستراتيجية عالمية شاملة،وشملت دراسته كل من شركة كوكا كولا ، وماكدونالد، وغيرهما من الشركات العالمية وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيّرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فـروع الشركة في العـــالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتـــي.

حُوِّل مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد أن تولى قيادتها جاكويلش حيث دعا إلى النقاط التالية:

1- تطور وأنواع التخطيط الاستراتيجي.[على الخط المباشر].زيارة يوم:2011/03/11.متاح على:
http://www.brooonzyah.net/vb/t25873.html

- تشجيــع المبــــادرة الفردية ومنح الثقـــة إلى العمال مع تفويض الصلاحيات.
- التخلّي عن التقنية المتدنية و المكانيكية المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضيعة.
- الالتــــزام بالجـــانب الاستراتيجــــي للخيارات المطروحة.
- فهم معـــادلات السوق الحديثـــــة والمعقــــدة.
- التأقلم مع المستجدات و مع معطيات الحضارة والتطور.
-اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث يسمح بفتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم. كشركاء حقيقين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية.

ويمكن أن نصنف بطريقة أخرى مراحل تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي على حسب النشاط وذلك في أربع مراحل[1]:

- **المرحلة الأولى** :- مرحلة التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على الأساس المالي وإعداد وتنفيذ الموازنة السنوية ويتكون من الأهداف المالية في الإيرادات والتكاليف.
- **المرحلة الثانية** :- مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة وتزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعومل تأثيرها على المنظمة الاستخدام الأمثل للموارد والحكمة في إدارة المراكز التنافسية للمنظمة.
- **المرحلة الثالثة:-** مرحلة التخطيط الموجه خارجا أي محاولة فهم حقيقة السوق وواقعيته وظواهره بالاعتماد المحوري على التنبؤ بالأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها.
- **المرحلة الرابعة** :-المرحلة التكاملية بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وتتسم تلك المرحلة بالموصفات الآتية-:
  - عمومية التفكير الاستراتيجي في جميع المستويات الإدارية.
  - عملية التخطيط المكتشف والعميــق والمرن والخـــلاق.
  - وجود القيم المساعدة أو المساندة بروح الفريق و الاتصال المفتوح بغية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

1- الغامدي، محسن جاد.<u>التخطيط الاستراتيجي:بين النظرية والتطبيق</u>.الأردن:الوفاء للنشر والتوزيع، 2008.ص.14.

3.1.2 مبررات استخدام التخطيـــط الاستراتيجـــــي

يعدّ التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفا،نظرا لأنه يؤدى إلى الكفاءة والفعّالية في الأداء وهذا ما تُجمع عليه كل المؤسسات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، وتجـــدر الإشـارة إلى وجـود عـدد مـن المبرّرات التي يمكـن أن توجـــه الجميع للأخـذ بـالتخطيط الاستراتيجــي ومن أبرزهـــا ما يلي:-

- اكتشاف الأخطاء في أعمال المؤسسة، وتتمثل هذه الأخطاء في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعة، ويستخدم تعبير نتائج متطابقة،للدلالـــة على ما تم تحقيقه قياسيًا، بالأهداف الموضوعة [1].

- وجود فجوات في أداء المؤسسات، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيرًا عن التوقعّات أو الأهداف المراد تحقيقها، أو عن تلك التي تعود للمؤسسات المنافسة.

- تولي مدير جديد لمهامه، حيث أنه من المعتاد في عالم الإدارة، أن لكل مدير أسلوبه،وطريقته الخاصة به في قيادة المؤسسة، فهو يتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة، تتيح له تغير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لإنجاز هدف مؤسسته [2] .

-تعدّد الحاجات وتنوّع المتطلّبات والتغيّرات الاجتماعية والاقتصادية أجبرت المخططين إلى الاعتراف بـأن المؤسسـات مرتبطـة بمؤسسـات المجتمـع الأخـرى متـأثرة بالشـروط والعوامـل الاجتماعية والحضارية العامة وبما أن المؤسسات وجدت لخدمة المجتمع فإن أعضاء المجتمع يجب أن يكون لهم دور في القرارات المتعلقة بالمؤسسة مثل هذه المساهمة تساعد على إيجاد الترابط بين المؤسسة والمجتمع وبالتالي يكون لها تأثير كبير في رؤية مهام المؤسسة مما يوسع من فرص النجاح المطلوبة من المؤسسات.

- التغيّر الحاصل في سوق العمل وما يتطلّبه من ضرورة الرد على تلك التغيّرات للعمل على مواجهتا والإجابة على التساؤل من يستطيع التكيّف مع البيئات المتغيرة.

- ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيّرات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة مثل الإدارة بالأهداف و الكفاءة والانتاجيه ومن أجل الوصول إلى عملية تخطيط فعّاله.

- التحدّيات الرئيسية التي تواجهها المؤسسة أدت إلى ضرورة هيكلتها لتكون متجاوبة بشكل أكبر مع حاجات المجتمع المحلى والمجتمعات العالمية سريعة التغير.

---

1 -Mintzberg, H**. Patterns in Strategy Formation**: Management Science, Vol. 24, No.9, 1987, P.19.

2- القطامين،احمد.**التخطيط الاستراتيجي والادارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**. الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،1996 . ص.93.

فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تُحدّد توجه المؤسسات وفق مبدأين :

- **القِيم التي تستند إليها المؤسسة**: والتي تتمثل خاصة في السياسة العامة التي تعكس القيم المجتمعية من جهة والمبادئ التي توجُّه العمل من جهة أخرى.
- **واقع المجتمع والظروف المختلفة:** التي لها علاقة بتحديد التوجُه والتي تفرض بناءا على معطياتها أولويات للتوجه دون غيرها،ويستند التخطيط الاستراتيجي على نظام للمعلومات وصنع القرارات الإستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيّرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذلك للمتغيّرات في البيئة الداخلية لأيِ مؤسسة والهدف هو البحث عن الفرص والتحدّيات وتحديد نقاط القوة والضعف وخلق الفرص وتوظيف نقاط قوتها وحسن استغلاله، وذلك بتقديم منتجات أو خدمات تقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة والمرتقبة للمستفيدين في عالم سريع التغيّر والتطـور.

ويحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عمل الدراسات الشاملة ليس للواقع القريب المحيط بالمؤسسة فحسب، بل لمستويات وبعثات أبعد من ذلك،كذلك يدعو لوضع خطط بعيدة المدى بالإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة المدى[1].

4.1.2 فوائد التخطيط الاستراتيجي

تعتبر التغيرات والتحوّلات السريعة والمستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات من أبرز التحديات التي تواجهها؛ فإذا كان البقاء والاستمرار والنمو من التحديات الرئيسية، فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة تمثل شروطًا ضرورية لتحقيق هذه الأهداف .ولهذا فقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الإستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها من أجل صياغة الإستراتيجيات،والتي من خلالها يتم خلق الموائمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع بيئتها،وذلك من خلال مواجهة التهديدات والسعي لاستثمار الفرص التي تعزز الموقف التنافسي للمنظمة وتؤدي إلى تطوير وتحقيق أهدافها.ويحق التخطيط الاستراتجي الفوائد التالية:

- أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.
- التعرّف إلى الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرّف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من آثارها.
- التعرّف على مصادر القوة والضعف في الإدارة أو القسم وتحليلها.

1- يونس،نزيه حسن حسين. توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات -غزة.ص.73.

- وضع الإدارة في معرفة احتمالات المستقبل مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات الجديدة[1] .
- يجعل الإدارة تعرف نفسها أكثر وما هو مطلوب منها إنجازه وما هي إمكاناتها.
- يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد.
- يعطي المديرين طريقة أو اتجاه متفق عليهما لتتبعهما.
- يبني نظام الضبط الإداري في الإدارة[2] .
- يشجع التصرف الإيجابي في العمل وليس رد الفعل[3] .
- يزود الإدارة بنظام أفضل لتقويم الأداء.
- يتيح لجميع منتسبي الإدارة المشاركة في إبداء وجهة نظرهم في تحديد أهداف الإدارة، ومن ثم رسم الخطة الإستراتيجية وتنفيذها مما يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا الوظيفي[4] .
- يساعد المديرين على الحصول على الدعم المناسب والمحافظة على نفس المستوى من الدعم من قبل الإدارة العامة.
- يساعد على زيادة الإنتاجية وكفاية الأداء في الإدارة.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة .
- القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال ترجمتها إلى خطط تفصيلية و برامج و موازنات قابلة للتنفيذ[5] .
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة[6] .
- القدرة على توفير الاحتياجات المادية و البشرية و المعلوماتية في الوقت المناسب.
- يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسة التي تواجه المنظمة.

1- مصطفى،محمود أبو بكر. **التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية** .مصر :الدار الجامعية ،2000 .ص. 21.

2-حسين،عبد الفتاح دياب .**طريقك إلى الفعالية الإدارية:التخطيط و الرقابة أساس نجاح الإدارة**.القاهرة:مطبعة النيل، 1997. ص.119.

3 -Gérard, GARIBALDI. **L'analyse stratégique.** Paris : éditions d'organisation,2002. P: 40.

4 -David, F.R. **Concepts of strategic management**. New York: Columbus Merrill publishing, 1987.p.55.

5 - Kauer , Daniel , Effects of top management team characteristics on strategic decision making: Shifting attention to team member personalities and mediating processes, Journal: Management Decision, Volume: 45 Issue,2006.p.07.

6 - Michel, GERVAIS. **Contrôle de gestion**. Paris. Economica, 7 éme éd, 2000, P: 54.

2 .2 التخطيــــط الاستراتيجــــي للمعلومــــات

إننا نعيش الآن عصر العولمة الذي يتّسم بسرعة التغيّر وما أفرزته من تحدّيات محلية وعالمية لعل من أهمها الانفجار المعرفي والتطوّر التكنولوجي وثورة المعلومات، ولكي نواكب هذه المتغيّرات فإنه علينا أن ندرك أن الأخذ بالتخطيط هو السبيل لمواجهة تلك التحدّيات، إذ يعد التخطيط بمعناه الشامل ضرورة إنسانية حتمية للتصدي للمشكلات ومواجهة التحدّيات الآنية والمستقبلية عن طريق وضع استراتيجيات محددة للتعامل مع الأحداث وتحقيق المرونة في التعامل مع المتغيرات المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة.

1.2.2 مفهوم التخطيط الاستراتــــجي للمعلومــــات

إن الإستراتيجية أو التوجيه الاستراتيجي هو الطريق الذي يحدّد التوجهات الخاصة بالأنشطة ولمواجهة المشاكل والتعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية،ولاشك أن التخطيط يحدّد مسار العمل،ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية في الأعمال الإدارية،وهو الوظيفة الأولى والأساسية في عمل الإدارة بصفتها واجهة المكتبة،ولا تتحقــق فعــالية التخطيط إلاّ من خــلال قيام إدارة المكتبة بوضع إستراتيجية واضحة المعالم محددة لمجابهة مواقف مستقبلية وفقا لرؤى مدروسة بطريقة جيّدة.ولم تكن العولمة كإحدى التحدّيات هي الدافع الرئيسي لتبني فكر التخطيط الاستراتيجــي والإدارة الإستراتيجية في مؤسسات المعلومات،بل كان هذا الفكر سابقاً لهذه التحديّات .

- يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات وضع خطة إستراتيجية بعيدة المدى من اجل إدخال المعلوماتية وتطوير نظم المعلومات بالمكتبة أو مؤسسات المعلومات بما يحقق أهدافها بما فيها القدرة على مواجهة المنافسة العالمية.
- هو جهد منظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المكتبة أو مركز المعلومات ويبرر وجودها[1].
- مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة الأم المشرفة على المكتبة على التفكير والتصرّف بشكل إستراتيجي، الأمر الذي يساعد المكتبة على صنع قرارات فعالة تؤدى إلى تحقيق رسالتها وإرضاء مجتمع

1- عبيد،عصام. **التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة**. [على الخط المباشر].زيارة يوم:2010/01/18 .متاح على:

titleid=54&http://informationstudies.net/issue_list.php?action=getbody

المستفيدين في ظل ما يحيط المكتبة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية[1].

- عملية تقوم من خلالها المكتبة بدراسة مجموعة الافتراضات والاحتمالات المحيطة بها والتي تؤثر على تحقيق أهدافها[2].

ومن خلال سؤال طرح على عيّنة الدراسة حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم 14 :مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

س1: ماذا يعني لك التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
وضع خطة إستراتيجية بعيدة المدى من اجل إدخال المعلوماتية	34	% 51.51	21	% 31.81	10	% 15.15	01	% 1.51	%100
جهد منظم لصناعة القرارات والذي يصيغ هوية المكتبة	17	% 25.75	16	% 24.24	33	% 50.00	00	% 00.00	%100
مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة الأم المشرفة على المكتبة	19	% 28.78	16	% 24.24	31	% 46.96	00	% 00.00	% 100
عملية تقوم من خلالها المكتبة بدراسة مجموعة الافتراضات والاحتمالات المحيطة بها والتي تؤثر على تحقيق أهدافها	28	% 42.42	12	% 18.18	26	% 39.39	00	% 00.00	% 100

1- عبيد،عصام.مرجع سابق.

2-الهادي ،محمد محمد.**توجهات الادارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل**.القاهرة:الدار المصرية اللبنانية،2008.ص.25.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة51.51% من أفراد العيّنة المدروسة توافق على الفقرة الأولى"**وضع خطة إستراتيجية بعيدة المدى من اجل إدخال المعلوماتية** " كتعريف للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات، في حين أن نسبة 31.81% توافق بشدة على هذه الفقرة وهذا يشكّل لدينا مايعادل83.82 %من أفراد العيّنة الذين يؤكّدون على هذه الفقرة للتعريف بالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات، بينما نلاحظ أن ما يعادل نسبة 16.66% لا يؤيدون أن تعني هذه الفقرة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

بينما نسبة 49.99% توافق على الفقرة الثانية " **جهد منظم لصناعة القرارات والذي يصيغ هوية المكتبة**" في حين نجد أن ما يعادل 50 % من أفراد العينة لا توافق على هذه الفقرة للتعبير عن التخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

أما الفقرة الثالثة "**مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة الأم المشرفة على** المكتبة" فقد وافق عليها ما يعادل 53.02 %.

أما الفقرة الرابعة "**عملية تقوم من خلالها المكتبة بدراسة مجموعة الافتراضات والاحتمالات المحيطة بها والتي تؤثر على تحقيق أهدافها** " 60.60 % في حين انه نسبة 39.39% من أفراد العيّنة المبحوثين لا يوافقون على هذه الفقرة كتعبير على التخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

وبشكل عام فإن التخطيط الاستراتيجي للمعلومات يخدم المستويات التالية كل حسب حاجاته:

- **مستوى مستخدمي المعلومات والمعلوماتية:**

ونعني بالمستخدمين الأشخاص العاملين في مؤسسات المعلومات والذين يستخدمون مصادر المعلومات والبرامج والأنظمة المعلوماتية من أجل تسيير أعمالهم. ويحتاج مستخدمو المعلومات إلى معرفة مكوّنات إستراتيجية المعلومات من أجل التأكّد من أن إدارة المعلومات في مؤسساتهم تفهم بالضبط ما هي حاجاتهم من الأنظمة والبرامج وكيف ستتصدى لتلك الحاجات وما هي البرامج والدورات التدريبية التي سوف تقوم ببرمجتها من أجل تمكين المستخدمين من العمل بالنظم الجديدة ومتابعة الأنظمة الموجودة.

- **مستوى الإدارة العليا:**

تحتاج الإدارة العليا في مؤسسات المعلومات إلى معرفة أن الخطط الإستراتيجية المعلوماتية تتوافق وتتطابق مع الخطط الموضوعة للمؤسسة وتدعم نظام الأعمال عبر

السنوات المقبلة. كما تهتم الإدارة العليا بإستراتيجية المعلومات من أجل معرفة ما إذا تم التخطيط لموارد والإمكانيات المعلوماتية بشكل يتدرج مع توسعات المؤسسة .

- **مستوى إدارة المعلومات:**

بشكل طبيعي يجب على إدارة المعلوماتية معرفة التوجهات العالمية في مجال المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والتغيّرات في الأنظمة المعلوماتية والبرامج وما هي التوقعات بالنسبة لمؤسسات الخدمات المعلوماتية التي تتعامل معها ،ومن الممكن أن تحتوي الخطة الإستراتيجية على مراحل تحديث الأنظمة الموجودة أو نقلها من لغة برمجة معينة إلى لغة أخرى أو إضافة أنظمة جديدة حسب متطلبات العمل.

2.2.2أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

لقد أصبحت المعلومات من أبرز العوامل المؤثرة في المجتمع، وارتبطت بعمليات التنبؤ لمستقبله، بحيث أصبحت هي القوة، إذ تعتمد عملية تطوير أي مجتمع على المعلومات والبيانات المعبرة عن مكوناته، وجوانبه المختلفة، ثم توثيقها ووضعها في صورة صالحة للاستخدام، وعلى ذلك الاستفادة من هذه المعلومات في تحليل مشاكل المجتمع المختلفة ورسم سبل حلها [1]،إذن فالمعلومات هي من أهم المدخلات في الأعمال والصناعات والخدمات، وعليها يعتمد القرار السليم في جميع القضايا سواء الاقتصادية أو السياسية والاجتماعية، كما أنها تمثل قاعدة الانطلاق لجميع الأعمال والخدمات، وإلى وقت قصير كان تداول المعلومات حكرا على العقل البشري، لأن ذلك يتطلب جهدا ذهنيا وذكاء لتصنيفها وتنسيقها ونقلها إلى المستفيد، ومع انتشار التكنولوجيا والتوجه نحو الأتمتة والرقمنة خاصة بعد التوسع في استخدام الحواسيب،وبات واضحا تأثير التقدم التكنولوجي،وخاصة في مجال المعلومات، حيث تغيرت الكثير من المفاهيم والنظريات وهياكل المؤسسات التي أعادت النظر في خططها المستقبلية بناء على واقع عصر الاقتصاد المعلوماتي.

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات يكمن في كونه يساعد على امتلاك قاعدة تكنولوجية معلوماتية، تمثل ثروة لمؤسسات المعلومات،وتصبح لا قيمة لهذه الثروة إذا لم يتم استثمارها بالأساليب المثلى،وذلك من خلال وضع الخطة العلمية والإستراتيجية الشاملة لتطوير مؤسسات المعلومات،وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

1- جرجيس،محمد جاسم،<u>قطاع المعلومات في الوطن العربي: محاولة في تشخيص المشكلات وتوصيف المعالجات</u>.بيروت: دار الفكر العربي، 2001. ص 20.

وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في عصر الاقتصاد المعلوماتي والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة،فأصبحت كل مؤسسات المعلومات معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرّف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية،وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات من خلال ما حصلنا عليه من نتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 15 :أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

س 2 : فيما تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية؟	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
توفير مصادر المعلومات	30	%45.45	15	%22.72	21	%31.81	00	%00.00	%100
إنشاء قواعد البيانات	27	%40.90	17	%25.75	22	%33.33	00	%00.00	%100
الاستفادة من شبكات أنظمة المعلومات	29	%43.93	12	%18.18	25	%37.87	00	%00.00	%100
تنويع مجالات تدفق المعلومات	24	%36.36	08	%12.12	33	%50.00	01	%01.51	%100
تضييق فجوة المعلومات بالنسبة للمكتبة	12	%18.18	08	%12.12	45	%68.18	01	%01.51	%100
تنمية نظام متكامل للمعلومات	34	%51.51	20	%30.30	12	%18.18	00	%00.00	%100

إذن نسبة 68.17 % من العيّنة توافق على أن توفير مصادر المعلومات هي العنصر الأساسي المُشكّل لأهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات، بينما نسبة 31.81% من أفراد العيّنة لا توافق على كون أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات تكمن في توفير مصادر المعلومات، في حين توافق نسبة 66.65%على أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في إنشاء قواعد البيانات ،كما أن نسبة 62.11 % تركز على الاستفادة من شبكات أنظمة المعلومات.في حين نجد أن نسبة 48.48 % تركز على تنويع مجالات تدفق المعلومات،كما ترى نسبة 30.3%على تضييق فجوة المعلومات بالنسبة للمكتبات،في حين توافق نسبة 81.81% على تنمية نظام متكامل للمعلومات خاصة و أن تطوير وبناء نظم جيدة للمعلومات له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بالمكتبات، حيث أن الحاجة إلى إنتاج معلومات أصبحت من المتطلبات الأولية والأساسية للبقاء والاستمرار،وليس فقط هدفا لتحسين الكفاءة.هذا وقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات عصب نظم المعلومات في أي مكتبة لما تقدمه من دعم كبير في إجراء وتنفيذ العمليات المختلفة ومساعدة المستويات الإدارية في كافة الأنشطة والقرارات التي تتطلبها الأعمال.

1.2.2.2 توفير مصادر المعلومـــــات

إن مصادر المعلومات باختلاف أنواعها وأشكالها تمثل الركيزة الأساسية التي تمكّن المكتبة من تحقيق أهدافها وباعتبار أن العلم والتكنولوجيا طرحا لنا الكثير من المواد والمصادر التي نافست المواد المطبوعة وتفوقت عليها في تقديم الخبرات، فقد وجب على المكتبة أن تخطط لتزويد مقتنياتها المطبوعة بكل ما هو حديث وموجود على الساحة من مصادر لتلبية حاجات المستفيد وأخصائي المعلومات على حد السواء.فلابد من التخطيط للعمل على توسيع الاستفادة من مصادر المعلومات، لأنه من الضروري تنظيم هذه المواد والمصادر وحفظها بشكل يسهل عملية استرجاعها للإفادة منها وهنا تظهر أهمية ثلاث عناصر:

- العنصر البشـــري الذي يتولى عمليـــة التنظيم والتصنيف والتسجيـــل .
- الأساليب التكنولوجية التي تستخدم في حفظ المصادر واسترجاعها بسهولة.
- التجهيزات المـــادية اللازمة.

2.2.2.2 إنشـــاء قواعـــد البيانـــات

حيث تعتبر قواعد البيانات ذات أهمية كبيرة لتقدم أي مكتبة وطنية تخطط لبناء مستقبلها على أطر علمية وتقنية سليمة، خاصة ونحن نعيش في عصر تتحكم فيه متغيرات كثيرة تبنى على بيانات ذات أهمية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها. إن وضع الخطط التنموية سواء كانت القصيرة الأجل منها أو الطويلة الأمد لا يمكن له أن يتم من دون وجود ركيزة أساسية تبنى عليها وهنا نقصد بذلك قواعد بيانات سليمة.

فالنقاط المتسارعة في التطور التكنولوجي انعكست على المكتبة الوطنية وأصبح لزاما على القائمين عليها وضع كل ما تحتويه هذه المكتبة من قواعد بيانات على الشبكة الدولية وهذا يعني تغيير نظم العمل والنظم المتبعة في الأتمتة في المكتبة وتطويرها وتغييرها حيث تسمح بأن توضع هذه القواعد على الشبكة الدولية ويمكن لكل من يدخل على هذه الشبكة أن يدخل إلى قواعد معطيات المكتبة وهذا بدوره ينعكس بالإيجاب على إيجاد شبكة داخلية يتم من خلالها التبادل بين المديريات ليصبح العمل متكاملاً لوظيفة المكتبة.

3.2.2.2 الاستفـــــادة من شبكـــــات أنظمة المعلومـــــات

تعتبر شبكات نقل المعلومات ثـــــورة في مجال الاتصال ونقل المعلومات بجميع أشكالها،وتعني الشبكة" وجود نظام تعاوني للتبادل والعمل الجماعي بين مؤسسات متشابهة

في داخل الدولة أو خارجها،غايته التنسيق بين أنشطة هذه المؤسسات،ضمانا للاتصال والتفاعل والانسجام فيما بينها،لتيسر تدفق المعلومات والمعارف والتجارب من أحد مواقع الشبكة إلى مواقع أخرى"[1].

إن التوجه لتطوير المجال المعلوماتي بالصورة التي تمكّن من تسريع عملية التطور وتنمية اقتصاديات البلدان وتحقيق رفاهية المجتمعات أمرٌ هام،ومطلب أساسي لمختلف البلدان، ولا يتأتي ذلك إلا بتجاوز المشكلات التي تواجه العمل المعلوماتي على المستوى الوطني من خلال المكتبة الوطنية، فإذا عانت أي دولة من مشاكل في المجال المعلوماتي فهذا يؤثر على الأداء العام لمختلف الأجهزة والمؤسسات،نلمس حقائق وانعكاسات هذه المشكلات من خلال واقع الأعمال والأنشطة المعلوماتية وتأثيراتها على مجمل أنشطة أجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة والتي تتسم في الغالب بالاعتماد على نظم تقليدية ويدوية غير قادرة على تقديم المخرجات المعلوماتية التي تفي باحتياجات صانع القرار مِما يحد من مقدرته على رسم سياسات مدروسة، وإقرار خطط واقعية واتخاذ قرارات دقيقة وسليمة .

4.2.2.2 التوسّع في تنوع مجالات تدفق المعلومـــــات

يشهد العالم اليوم تحوّلا غير مسبوقاً في مجال تدفق المعلومات بل إن ما يحدث الآن هو ثورة حقيقية في مجال المعلومات تسمى ثورة المعلوماتية،مما يجعلنا نفكر جدياً في كيفية الاستفادة منها من اجل خلق عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على استقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عام للأغراض العامة والخاصة،بهدف أن تكون قادرة على مواكبة هذه التطورات واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة خاصة وأنه أصبح من أهم مقومات نجاح أي مؤسسة اقتصادية أو خدماتية هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ عليها،بعد أن كانت مشكلة الباحثين،ولعقود مضت،تتلخص في صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة إما لسبب قلّتها أو صعوبة الوصول إليها.

إذاً فالسؤال الذي لابد أن تطرحه المكتبة الوطنية اليوم هو في كيفية استيعاب تدفق المعلومات والتعامل مع قوة المعرفة عبر مفاهيم صحيحة في استيعاب معطياتها والاستفادة منها وكذلك في تقويم مسار واتجاهات عمل المكتبة الوطنية لتكون قادرة لإيصال رسالتها التي تحملها وخدماتها إلى المستفيدين.

1- محمد الهادي، محمد.نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر.**المؤتمر العلمي الثاني لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، القاهرة، 13-1994/12/15**، القاهرة:المكتبة الأكاديمية، 1995.ص.175.

5.2.2.2 تضييق فجوة المعلومات بالنسبة لمؤسسات المعلومات

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في المكتبة الوطنية يكمن في تضييق فجوة المعلومات، فالشيء الملاحظ أن البشرية انتقلت نتيجة ثورة المعلومات من حال سياسي واقتصادي واجتماعي وإنساني إلى حال أخرى شديدة الاختلاف، فقد تطورت معارف الأفراد ووعيهم مرات عديدة في سنوات قليلة، وأدت ثورة المعلومات ووسائلها التكنولوجية إلى وضع الإنتاج المعلوماتي والعلمي والثقافي والاقتصادي والإنساني بين يدي كل فرد يرغب في الإطلاع والوصول إليه،وأتاحت للشعوب الفقيرة الوصول إلى ثروة معلوماتية غير مسبوقة، وتحقق تواصل فوري وسريع وآني بين الأفراد بعضهم مع البعض الآخر وبينهم وبين مراكز الأبحاث والدراسات والمعلومات، وأهّلهم للوصول إلى آخر النتاج العلمي في أي مكان كان، لكن هذا التطور غير المحدود وضع الشعوب الفقيرة والمتخلفة وعالمنا كله أمام مشكلات جديدة، تقيّد الشعوب الفقيرة، وتزيد تخلفها أمام التطور العالمي بأكثر مما تساعد على تطورها، وتوسع الفجوة بينها وبين البلدان المتقدمة رغم ردمها فجوات سابقة،ومع أن البلدان المتخلفة تسير إلى الأمام إلا أن الفجوة تتسع يوماً وراء يوم حتى غدت مشكلة شديدة التعقيد متعددة الأبعاد ذات تأثير على مختلف مناحي الحياة.ويبرز ذلك جلياً عندما نتذكر أن لغة المعلوماتية السائدة هي الإنجليزية وأن مراكز البحث والدراسات قائمة في البلدان المتقدمة وفي الولايات المتحدة خاصة وأن إدارة الشبكة العنكبوتية تقع بيد الأقوى أي الولايات المتحدة الأميركية، ويمكن أن نستنتج في ضوء ذلك أن عملية المعلوماتية برمتها أصبحت بيد الدولة العظمى في عالمنا،وأنها أخذت تستغلها لتخدم سياساتها الاقتصادية والسياسية والإيديولوجية والاجتماعية وغيرها، وصار من المتعذر الوقوف بوجه مطلبها وإدارة المعلوماتية خاصة وأنها أكبر المنتجين للمعلومات وأكبر المسيطرين على الشبكة، وربما الوحيدة القادرة على رقابة الشبكة،في الوقت الذي لم تعد فيه البلدان الأخرى بما فيها المتقدمة سوى من الشركاء الثانويين في حال دول أوروبا أو المستهلكين في حال البلدان الأخرى.

إن المشكلة والتحدي ليست تحدي تكنولوجيا فقط،أو امتلاك أجهزة حواسيب بنسب مرتفعة قياساً لعدد السكان أو حتى استخدام هذه الحواسيب على نطاق واسع،وإنما هي في إنتاج المعلومات والقدرة على تخزينها في مراكز ومؤسسات المعلومات، إضافة إلى وجود قوانين تسمح بحرية الاتصال والتواصل والحصول على المعلومات وتداولها،ومحو الأمية المعلوماتية،وإيجاد الظروف الاقتصادية المواتية لإمكانيات استخدامها.

6.2.2.2 تنمية نظام متكامل للمعلومات:

تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية من خلال وضع خطة إستراتيجية لتطوير نظم المعلومات تحقق تكامل النظم وتزامن تطويرها بما يحقق أهداف المكتبة. ومن المهم تحديد أهداف نظم المعلومات وربطها بأهداف المكتبة، فالهدف من بناء وتنمية نظم متكاملة للمعلومات هو مساعدة المكتبة على تحقيق أهدافها وبدون التخطيط الاستراتيجي فإن تطوير النظم لن يكتب له النجاح بالصورة المأمولة له.

إن عملية بناء نظام متكامل للمعلومات تشبه عملية بناء مؤسسة تعليمية على سبيل المثال،فبدون التخطيط الجيد لحاجة المتعلمين وعدد الأقسام المطلوبة ومساحة كل قسم وتوزيع الأقسام وارتباطها ببعض البعض،قد يكتشف المرء بعد بناء المؤسسة التعليمية أنه بحاجة لأقسام إضافية، أو أن مساحة الأقسام ليست كما هو مطلوب،أو أن توزيع الأقسام لا يحقق راحة واحتياجات المتعلمين. وإجراء التعديلات اللاحقة على تصميم المؤسسة،وبناء الملاحق والأقسام الإضافية،أو هدم الجدران للتوسيع سيزيد من تكلفة البناء،وسيؤدي إلى زيادة فترة البناء،نفس المشكلات يمكن أن تحدث إذا شرع في تطوير نظم المعلومات وبنائها دون التخطيط المسبق لها.فالأنظمة سيتم تطويرها دون تنسيق، وسيكتشف فيما بعد أنها لا تلبي حاجة المستخدمين أو أن أداءها دون مستوى الأداء المطلوب .والتعديلات التي تتم فيما بعد لتحسين هذه النظم ستؤدي إلى زيادة كبيرة في تكلفتها والى تأخر تشغيلها واستخدامها ،فمن بين المشكلات الراهنة في المجال المعلوماتي داخل المكتبة بطء انتقال المعلومات في إطار السلم الهرمي للوحدات والأجهزة والمصالح مما يضعف القدرة على تأدية وظائف الرقابة والإشراف والتوجيه على سير الأعمال والأنشطة المختلفة الأمر الذي ينعكس في ضعف فعالية الإدارة بشكل عام، بالإضافة إلى إتباع طرق تقليدية في نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح والدوائر مما يحد من مستوى الاستفادة من المعلومات المتاحة ويحد من إمكانية التنسيق والتعاون الفعال بين تلك المديريات أو المصالح.

إذن فانطلاقا من دور المعلومات الهادف إلى تحقيق مبدأ الجودة في المكتبة بكامل عناصرها وتطويرها وإحداث التكامل فيها بما يكفل تحسين الخدمات النوعية،فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في مجمل العمليات على مستوى التخطيط والفكر والممارسة والبنى التنظيمية والهيكلية لتتمكن من أداء رسالتها بكفاءة وفاعلية، وهنا تبرز الحاجة إلى توظيف التخطيط الاستراتيجي للمعلومات،فالتخطيط يمثل الركيزة الأولى في رسالة المكتبة الوطنية وعن طريقه تحدّد الأولويات وتختار النشاطات والفعاليات والبرامج الملائمة لتحقيق أهدافها

بعيدا عن العشوائية والعفوية والارتجال التي تنتج عنها عدة مشكلات فضلا عن ضياع الجهد وإهدار الوقت،فالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات هو أسلوب للتفكير في المستقبل بتحديد معالم سير العمل اعتمادا على حاجات الميدان ومتطلباته وظروفه بما يكفل تحقيق أهدافه،وهو الذي يساعد المؤسسات والمنظمات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية،وبالتالي زيادة كفاءتها وفاعلية مخرجاتها وهذا ما يمكن تطبيقه على المكتبة الوطنية بهدف تطويرها وإحداث تغيير ايجابي في واقعها.

3.2.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

تمثل الأهداف نقطة البداية سواء على المدى القريب أو البعيد، ولذلك فمن الضروري تحديدهـا ووضع الخطوط طويلة الأمد على ضوء فلسفـة المجتمع واحتياجـاته الحاضرة والمستقبلية.

وتندرج الأهداف من مستويات مختلفة شريطة أن يراعى في وضعها وصياغتها ضرورة مسايرة روح العصر التي تتميّز بالعلم والتكنولوجيا والمعلومات ،أما عن أهداف التخطيط الاستراتيجي للمعلومات فنتعرف عليها من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول رقم 16 : أهداف التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

س3: ماهي أهداف التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ؟	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
تكامل المعلومات	34	%51.51	08	%12.12	24	%36.36	00	%00.00	%100
سهولة الحصول على المعلومات	23	%34.84	28	%42.42	15	%22.72	00	%00.00	%100
تحسين خدمات المعلومات	25	%37.87	26	%39.39	15	%22.72	00	%00.00	%100
تحسين أداء مؤسسات المعلومات	31	%46.96	20	%30.30	15	%22.72	00	%00.00	%100
نشر ثقافة المعلومات	27	%10.60	13	%19.69	26	%39.39	00	%00.00	%100

من خلال النتائج المحصل عليها نجد أن نسبة 63.63 %من العينة توافق على أن احد أهداف التخطيط الاستراتيجي للمعلومات هو تكامل المعلومات بينما لا توافق نسبة 36.36 %على هذا الهدف في حين نجد أن 77.26 % وافقت على أن سهولة الحصول على المعلومات من بين أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي للمعلومات وبالمقابل لم توافق على ذلك نسبة 22.72 %.

كما أن نسبة 77.26 % تؤكد على أن تحسين خدمات المعلومات هي من الأهداف الأساسية للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات.أما نسبة 30.29% فترى أن نشر ثقافة المعلومات هدف من أهداف التخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

1.3.2.2 تكامل المعلومات

أضحت المعلومات في المكتبة الوطنية أداة هامة من أدوات تحسين كفاءتها، ودعم موقعها التنافسي، لذلك اتجهت إلى بناء نظم معلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارتها،وذلك لضمان وصولها إلى كافة المستويات في الوقت الملائم والمكان المناسب، ولاستخدامها في كافة المجالات،ولهذا تتبنى المكتبات اتجاه لبناء وتطوير نظم معلومات متكاملة « information systems integrated » حيث يتم تكامل كافة النظم التي تحتاجها المؤسسة من خلال بناء قاعدة بيانات موحدة تتضمن جميع البيانات التي تحتاجها مختلف التطبيقات والعمليات التي تطرحها إدارة المكتبة الوطنية،ويتم تطبيق مبدأ تكامل نظم المعلومات بسبب الإمكانيات الفنية العالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة التي تسمح بتحقيق هذا التكامل، وهذا ما أكدّته نسبة 63.63 %.

ولا يمكن تحقيق التكامل بين مختلف وحدات المعلومات وأجهزتها وشبكاتها دون التنسيق بين مكوناتها وأجزائها بما يسمح بتبادل المعلومات والبيانات وانتقالها وتعميم الاستفادة من أرصدتها [1]ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للمعلومات إطار جيّد للتفاعل والتكامل والتنسيق بين الأطراف المعنية بإنتاج المعلومات وحفظها واستغلالها وتعميم الاستفادة منها على أوسع نطاق وفي خطة متكاملة،مما يجعل المعلومات تتناسب دون عوائق لتتم معالجتها، وبالتالي يضمن:

- السرعة في تلبية احتياجات المستفيدين.
- إمكـــانية الوصول إلـــى المعلومــــات.
- تحديــــد البيــــانات والمعلومــــات.
- وصول المعلومات صحيحة ودقيقة إلى كافة المستويات الإدارية بالمكتبة الوطنية بالشكل الملائم من أجل استخدامها في اتخاذ القرارات، من خلال التركيز على الأمور الحيوية والتحديات التي تواجه المكتبة.

1- القادري،محمد صالح،**مرافق المعلومات: الأصناف والوظائف والمميزات.**[على الخط المباشر]. زيارة يوم:2008/03/11.متاح على:

www.isd.rnu.tn/up_pdf/191723.doc

2.3.3.2 سرعة الحصول على المعلومات

ما يزيد في قيمة المعلومات وفائدتها هو توافرها وإمكانية الحصول عليها بيُسر وسهولة من قبل مستخدميها،ومن الناحية المثالية يتوجب على المؤسسات المعلوماتية اختيار المعلومات من المصادر الأكثر قيمة ممكنة،ولكن من الناحية العملية فإن مصادر المعلومات الأقل قيمة والتي يسهل الحصول عليها هي الأكثر استخداما وشيوعا،ويمكن التخطيط لتسهيل الحصول على المعلومات من خلال:

- العمل على تحديث المعلومات بشكل دوري لضمان دقتها.
- توفير الكوادر المؤهلة لإنتاج وحفظ المعلومات.
- الاهتمام بخدمات المعلومات.
- توثيق المعلومات.
- توفير وسائل استرجاع المعلومات وتسهيل تبادلها على المستوى الداخلي و الخارجي (المحلي، العالمي).
- تسهيل عملية التعامل مع جمهور المستفيدين من خلال تقديم الخدمات المعلوماتية.

وقد عبرت نسبة 77.26 % من عينة الدراسة على أن تسهيل الحصول على المعلومات من أهداف التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في المكتبة الوطنية.

3.3.3.2 خدمات المعلومات

إن خدمات المعلومات هي الأساس الذي قامت عليه مؤسسات المعلومات، فهي الهدف النهائي من أجل تحقيقه، وبناءا على هذا عملت من زمن بعيد على تحسين خدماتها وتلبية احتياجات مستفيديها.ويعمل التخطيط الاستراتيجي للمعلومات على تنظيم نشاط المكتبة في مجال خدمات المعلومات وفقا لتنوع المهام في هذا المجال والتي تشمل:

- المصادر المعلوماتية وذلك من خلال توسيعها وتطوير مقدرتها على الإيفاء بالبيانات والمعلومات المطلوبة.
- التبادل المعلوماتي داخل المكتبة وهذا من خلال تهيئة المعلومات ووضعها في متناول القائمين بمهام البحث والتحليل والمعالجة الآلية للمعلومات المنتجة، ومن ثمة تنظيم عمليات البث الانتقائي للمعلومات للمستفيدين داخل المكتبة أي الجهاز الإداري.

إذن فالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية يضمن:

- إعداد البيانات المعلوماتية وتحديد نظم التبادل والتزويد المعلوماتي.

- الاهتمام الدائم بتطوير مصادر المعلومات لضمان تدفق معلوماتي.

- "تنفيذ الأعمال والأنشطة الداخلية للخدمات المعلوماتية المتكاملة مع باقي مجالات أنشطة المكتبة بما يحقق انسياب وتتابع حركة البيانات والمعلومات" [1] .

- "إقامة مكتبة وطنية متكاملة وتُهيأ بمختلف أنظمة وطرق الخدمات المعلوماتية الحديثة وتشكل مرجعية علمية ومعلوماتية شاملة لكافة المعنيين والمهتمين بالبحث والدراسة والإطلاع والتزوّد العلمي والمعرفي" [2]

إن خدمات المعلومات هي النتيجة النهائية التي يحصل عليها المستفيد، وهي تأتي نتيجة التفاعل بين ما يتوفر من أجهزة المعلومات من موارد بشرية ومادية، فضلا عن بعض الإجراءات الفنية، وتعتمد هذه الخدمات على نشاط المستفيدين وأنماط احتياجاتهم للمعلومات.

4.3.3.2 تحسين أداء المكتبات

لقد اهتمت العديد من البحوث بدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة ومستويات أداء المكتبات، أي دراسة أثر تبني التخطيط الاستراتيجي كطريقة تفكير.ومن أهم هذه الدراسات تلك التي أجريت على 93 شركة من الشركات الصناعية الأمريكية، ومحددة من خلالها مكوّنات الإدارة الإستراتيجية لمدى وجود محدد للتخطيط الاستراتيجي وتطبق هذه الخطط، واستخدمت الدراسة في حينها 13 متغيرا مستقلا للأداء المالي من أصل 21 مؤشرا ماليا، وتم قياسها بأكثر من طريقة لغرض تقليل أثر الانحياز نحو أي نوع من المقاييس، وتمت مقارنة قيم هذه المتغيرات في الشركات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي بصورة موسعة مع مثيلاتها في الشركات التي تعتمد التخطيط بصورة بسيطة، وقد تبين أن الشركات التي اعتمدت التخطيط الاستراتيجي بصورة موسعة قد فاقت في مستوى أدائها مثيلاتها، وقد توالت الدراسات في هذا الاتجاه.

في مجال تحسين أداء مؤسسات المعلومات فإن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يقدم ما يلي:

1- المركز الوطني للمعلومات: **منطلقاته واتجاهات عمله ومجالات أنشطته الرئيسية**.[على الخط المباشر]. زيارة يوم:2008/02/18.متاح على: http://www.yemennic.net/NIC/about/detail.php?ID=7502

2- المرجع نفسه .

- تحقيق الاستخدام الأمثل لإمكانيات المكتبة والقدرات المتوفرة لديها، وتأمين الإدارة الفعالة في تسيير أنشطتها الداخلية المختلفة.

إذن فالمكتبة ترغب بصورة مستمرة لتحسين أدائها، ويعكس الأداء بصفة عامة نوعية الخدمات المقدمة ومدى تحقق الهدف الذي من أجله تم إنشاؤها.

5.3.3.2 نشر ثقافة المعلومات

لعل من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات بصفة عامة والمكتبة الوطنية بصفة خاصة هو كيفية التعامل مع هذا الفيض الهائل من المعلومات في كافة أشكالها وصورها، وهنا برز مصطلح ثقافة المعلومات كواحد من أهم المصطلحات المتداولة خلال السنوات القليلة الماضية،وقدعرّفت اليونسكو مصطلح ثقافة المعلومـــات على أنها "تهتم بتدريب وتعلم كافة أشكال ومصادر المعلومات"

ازدادت أهمية ثقافة المعلومات في ظل الثورة التكنولوجية الهائلة التي تشهدها المجتمعات في الوقت الراهن،و نظرا لتعقد البيئة المعلوماتية الحالية،يواجه الأفراد خيارات متعددة تتعلق بحصولهم على المعلومات بمختلف الطرق والأساليب سواء في مراحل دراستهم الجامعية أو في أماكن عملهم و حتى فيما يتعلق بحياتهم اليومية.و نظرا للتنوع الكبير في أشكال مصادر المعلومات و توافر معلومات تفتقر إلى الدقة والمصداقية خاصة عندما يتعلق الأمر بالمعلومات المتاحة في شكل إليكتروني،فلقد فرضت ذلك تحديات جديدة تمثلت في ضرورة إلمام الأفراد بمهارات المعلومات لمساعدتهم على تحديد اختياراتهم المناسبة من المعلومات،وهذا بدوره يفرض على المكتبة أن تتّخذ التدابير اللازمة للعمل على نشر ثقافة المعلومات بين أفراد المجتمع. 30.29%c.

4.2.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات خصائص تميزه عن غيره من أنواع التخطيط وتظهر من خلال مايلي:

1.4.2.2 التكـــــامل

إن التخطيط الاستراتيجي للمعلومات هو جزء لا يتجزأ من منظومة الإدارة الإستراتيجية للمكتبات، ولا تقتصر أهدافه على مجرد تحقيق الأغراض الخاصة بالمكتبة الوطنية بل عليه أن يعمل على تحقيق الأهداف العامة لقطاع المكتبات والمعلومات،فهو:

- عملية تكاملية و ليست تجميع للرؤى والقيم والأهداف[1].

1-احمد،منصور الهاشمي.**الادارة الاستراتيجية:الرؤيا والرسالة**.الاردن:دار الوفاء للنشر،2006.ص.25.

- تطور من خلال فريق عمل متبادل.
- عملية موجهة لخدمة المستفيدين وحاجات المجتمع ومتطلّبات التغيرات وليس مجرد عملية تخطيط موجهة لذاتها[1].
- عملية التخطيط الاستراتيجي متفاعلة،ومتأثرة بأبعاد البيئة الداخلية والخارجية،وليست قصيرة النظر موجهة بتفاعل الأحداث داخل المؤسسة المعلوماتية.

2.4.2.2 الشمـــول

الشمول يتطلّب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، والنظر إليها بصورة شاملة، وهذه العوامل تتضمن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ونظرا لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لكي يتحقق التوافق والتكثيف المستمر مع البيئة المحيطة.بمعنى أن يتعدى حدود الأشياء التي يمكن التحكّم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية كي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات،والشمول صفة مهمة تمتاز بها عملية التخطيط الاستراتيجي ويشترط فيها أن تحيط العملية بكافة المتغيرات لإدارة الخدمات، وتوسّعها وتطورها والإسهام في تنمية عناصر النظام الكلي للعملية الإنتاجية المستهدفة وفق مرشدات العناصر الشامل لمتغيّراته.

3.4.2.2 المرونـــة

لقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين تقدّما هائلا في مجال التكنولوجيا عامة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة، ومازال ينمو ويتسارع بخطى واسعة وسريعة وأمام هذا الواقع يَتحتّم تغيير الأسس التقليدية التي تقوم عليها المكتبة الوطنية، ويتطلّب من هذه الناحية الأخيرة أن تكون أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للمتغيرات والحاجات المستجدة،وتتحقق مرونة التخطيط استراتيجي من خلال قدرته على التأقلم السريع مع المتغيّرات التكنولوجية المعلوماتية الحديثة وتأثيرها على خدمات المكتبة، وما ينجم عنها من تجدُّد وتقادم للمهارات وكذا قدرته على الكشف السريع مع التحوّلات الاقتصادية الجارية، فالتخطيط الاستراتيجي لابد أن يتسم بالمرونة من حيث "التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في

1- ابراهيم،السيد مصطفى.**التخطيط الاستراتيجي :توجهات وقضايا**.مصر:دار النور، 2003.ص.88.

العوامل المحيطة، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية"[1].

فالمرونة تعتبر من الصفات المثلى للتخطيط الاستراتيجي لأجل إتاحة المجال للتطوير والتعديل بما يتناسب مع المتغيرات المستجدة في كل مرة[2]،ويشترط في المخطط أن لا يتجه إلى استغلال المرونة إلاّ في الحالات الاضطرارية لكي يصبح التخطيط واقع قابل للتنفيذ لا مجرّد أفكار غير مستقرة ذات المرونة غير المقيّدة.وتظهر النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 17: خصائص التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

س:4 ماهي خصائص التخطيط الاستراتيجي للمعلومات؟	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
التكامل	29	%43.93	26	%39.39	11	%16.66	00	%00.00	%100
الشمول	26	%39.39	19	%28.78	21	%31.81	00	%00.00	%100
المرونة	19	%28.78	27	%40.90	20	%30.30	00	%00.00	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 83.32 %توافق على أن التكامل هو من أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي بينما ترى نسبة 16.16 % أن التكامل ربما لا يمثل احد خصائص التخطيط الاستراتيجي للمعلومات،في حين نجد أن ما يعادل نسبة %68.17 توافق على خاصية الشمول بينما نسبة 31.81 %لا توافق عليها، أما نسبة %69.68 فهي تؤكد على خاصية المرونة .

5.2.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

وضع الإطار العام للإستراتيجية،دراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة وتحديد الفرص التي تتيحها والمخاطر التي تفرضها، وكذلك العوامل الإدارية والتنظيمية الداخلية وتحديد ما تتضمنه من نقاط القوة والضعف،تعريف الغايات ووضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها واختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الغايات في ظل الظروف المحيطة،وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضع البرامج

1- مندورة،محمد محمود،درويش،محمد جمال الدين. **التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات**. السعودية: مطابع جامعة الملك سعود، 1994. ص 16.

2- احمد،الشافعي مختار.**الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية**.مصر:دار الامل للنشر والطباعة،2006.ص.63.

الزمنية لتحقيقها،تقييم الأداء في ضوء الغايات والأهداف والخطط الموضوعة ومراجعة وتقييم هذه الخطط في ظل الظروف المحيطة،استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق تكيف التنظيم مع التغيرّات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية،ترتيب الأولويات،كتابة الخطة وتداولها والالتزام بها.كل هذه العمليات تمثل العناصر الهامة التي يرتكز عليها التخطيط الاستراتيجي والتي يمكن حصرها او تجميعها تحت سقف خمسة عناصر اساسية وهي موضحة في الجدول رقم (18).وسنتعرف على النتائج التي وصلنا اليها من خلال سؤال طرح على عينة الدراسة حول هذه العناصر.

جدول رقم 18:عناصر التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

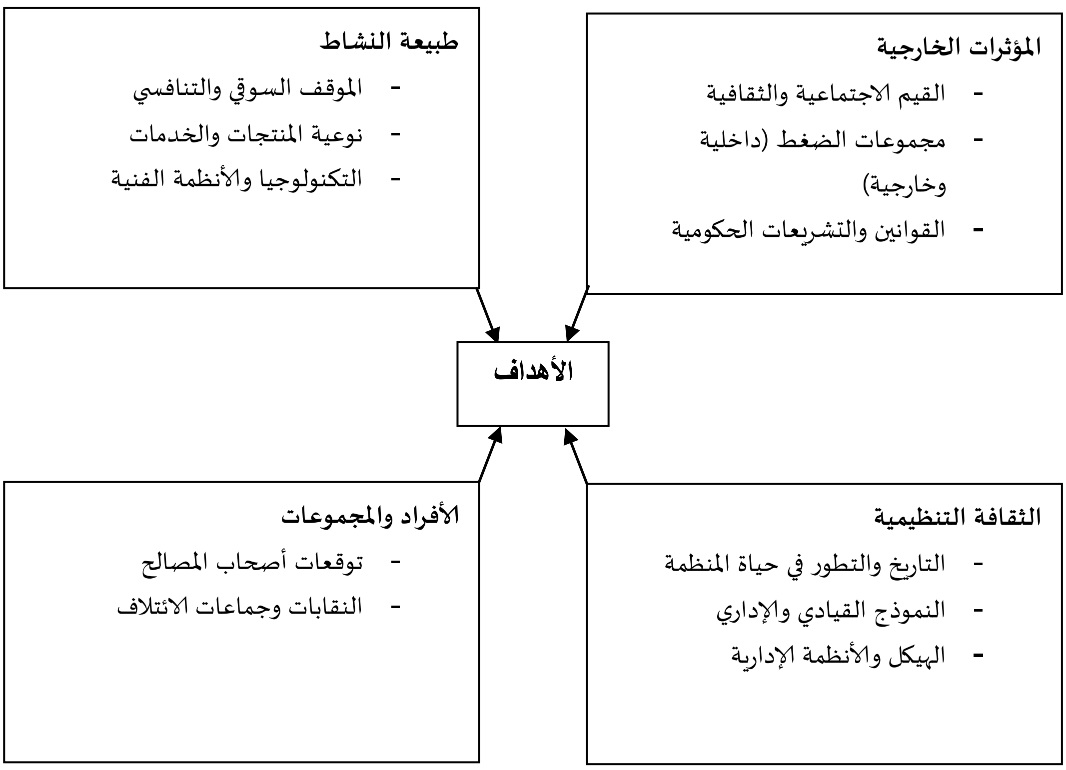
س:5 ماهي عناصر التخطيط الاستراتيجي للمعلومات؟	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
تحديد الأهداف	40	% 60.60	18	%27.27	08	%12.12	00	%00.00	%100
تقويم الأداء	28	% 42.42	17	%25.75	21	%31.81	00	%00.00	%100
معرفة العوامل البيئية المحيطة	27	% 40.90	15	%22.72	24	%36.36	01	%01.51	%100
معرفة البديل الاستراتيجي	26	% 39.39	15	%22.72	25	%37.87	00	%00.00	%100
الإطار العام للإستراتيجية	26	% 39.39	12	%18.18	27	%40.90	00	%00.00	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 87.87 % توافق على اعتبار عنصر تحديد الأهداف هي أولى عناصر التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في حين نجد أن نسبة 12.12% لا توافق على هذا العنصر،بينما نجد أن نسبة 68.17 % من أفراد عيّنة الدراسة توافق على تقويم الأداء كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي للمعلومات،إلاّ أن نسبة 31.81 % لا توافق على ذلك،كما أنه نسبة 63.62% ترى أن معرفة العوامل البيئية المحيطة هي من عناصر التخطيط الاستراتيجي،في حين نجد أن نسبة 62.11% من الأفراد المبحوثين تؤكد على معرفة البديل الاستراتيجي كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي،في حين نجد أن نسبة 57.57% توافق على عنصر الإطار العام للإستراتيجية كأحد أهم العناصر.

1.5.2.2 تحديد أهداف المكتبة الوطنية:

يرتبط تحديد الأهداف في المكتبة الوطنية وغيرها من المؤسسات بعاملين مرتبطين ومتلازمين، يمثل الأول الآليات والإجراءات والطرق المستخدمة لتطوير وتحقيق الأهداف، فيما يمثل الثاني مدى المشاركة والجهة المسؤولة عن تحديد الأهداف، وهناك جملة من المؤثرات في تحديد الأهداف تبرز من خلال الشكل الآتي،[1]

الشكل رقم 08 :العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية



2.5.2.2 العوامل البيئية المحيطة

إن المكتبة لم توجد من فراغ بل ضمن بيئة متنوعة و متعددة المكوّنات، كذلك فإن لكل منظمة بصفة عام ومكتبة بصفة خاصة بيئة تتميز بها. تتعامل المكتبة الوطنية مع عوامل البيئة المختلفة التي يتكون منها المجتمع وفي جميع الأحوال فهي تتعامل مع بيئتها

1- الغالبي، طاهر محسن، إدريس، وائل محمد، **الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل.** الأردن: دار وائل للنشر، 2007.ص 241.

المُكوّنة من عدة عناصر أو عوامل أطلق عليها عناصر أو العوامل البيئية. وقد حصر علماء التنظيم عدة عناصر أو عوامل بيئية تتفاعل معها بدرجات مختلفة. كما تعددت التسميات لتلك العناصر بتعدّد العلماء الذين عالجوا أثرها على المنظمات. وتكمن أهمية تلك العناصر في تأثيرها المباشر وغير المباشر على المكتبة سواء من خلال تأثيرها على قراراتها أو في تأثيرها على الفرص المتاحة لها أو في تمكينها من النجاح، أو أن تكون عاملاً من عوامل فشلها وتحقيقها للخسارة والتراجع.

فالمكتبة الوطنية تمثل من خلال العوامل البيئية المحيطة ما يلي:

- كيان اجتماعي يتكوّن من مجموعة من الأفراد بينهم نماذج وأنماط متعددة للتفاعل الداخلي.
- تهدف المكتبة إلى تحقيق أهداف معينة(تنظيمية،فردية،مجتمعية،دعوية، تربوية).
- تكوّن المكتبة نظام متكامل ومتناسق ،إذ يجب تمثيلها من خلال هيكل يمثل الأنشطة والتقسيمات ويوضح السلطات والمسؤوليات والواجبات ويبين الاتصالات والعلاقات سواء الداخلية منها أو الخارجية.
- تتأثر المكتبة ككيان اجتماعي باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقاتهم كما يتأثر بمختلف الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير في المكتبة.
- إن المكتبة كي تحقق أهدافها لابد لها من التفاعل مع بيئتها الخارجية مما يتطلّب ضرورة دراسة العناصر المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة.
- إن عدم الاستمرارية والفشل لدى المكتبة في تنفيذ مشاريع المعلوماتية، يكمن في التسرّع والارتجال وعدم إجراء التهيئة المناسبة للمشاريع.
- وبطبيعة الحال فإن أي مكتبة مهما كان نشاطها أو حجمها تتفاعل بصورة مستمرة مع بيئات دائمة التطوّر والتغيّر،ولكي يكون هذا التفاعل ايجابي يتطلب الأمر من المكتبة الاهتمام الجدي بالمعلومات من حيث المحتوى والكثافة وتنوّع مصادر الحصول عليها ويمكن أن نلاحظ أن المؤسسات التي يتأثر نشاطها بالمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية بشكل كبير تكون بطبيعة الحال ذات استخدام كثيف للمعلومات،إن التعامل مع البيئة لا يتم إلاّ من خلال البيانات والمعلومات والحقائق وجميع المعطيات التي يتم الحصول عليها بطرق مختلفة ومن مصادر متعددة.

3.5.2.2 الإطار العام للإستراتيجية

بعد تحديد الأهداف يتم ترجمتها إلى برنامج عمل تفصيلي يسمى مشروع الإطار العام للإستراتيجية وفيه تحدد الفترة الزمنية للإستراتيجية ومراحلها ونسب التكاليف النهائية لها،ويتم تحديد الاحتياجات من القوى البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة والوسائل والأجهزة المطلوبة، كذلك تدرس البدائل وتوضع الأولويات كما تحدد النتائج المتوقعة.

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة[1].

4.5.2.2 الاستراتيجيات البديلة (البديل الاستراتيجي)

إن الخيار والبديل الاستراتيجي "هو ذلك الإطار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة،والقادر على تحقيق أهدافها،من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه"[2] ، إن الوصول إلى خيار أو بديل استراتيجي يحقق أهداف المكتبة ويلبي طموحاتها ويرضي كافة الأطراف هو عملية صعبة،فالمكتبة لديها عدد محدود من البدائل الإستراتيجية الأساسية، أضِف إلى ذلك ضرورة ملائمة البديل لموارد وإمكانيات المكتبة حتى تكون قادرة على تطبيقه.

إذن لا توجد مجموعة واحدة من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في جميع مستويات المكتبة. إذ تقوم الإدارة العليا بالإجابة عن الأسئلة التالية، بعد تحديد ميزتها الإستراتيجية تمهيدا لوضع البدائل الإستراتيجية على ضوء السؤال الأشمل وهو "ما هو الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة في المستقبل" [3] والذي تتفرع منه الأسئلة:

- هل ينبغي أن نبقى في مجال الأعمال الحالية نفسها دون تجديد؟.
- هل ينبغي أن نصبح أكثر كفاءة أو فاعلية في مجالات الأعمال الحالية ؟.
- هل ينبغي أن نحاول النمو أساسا عن طريق التوسع في مجالات أخرى ؟.
- هل ينبغي استخدام استراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة للمكتبة ؟.

ولابد للبديل الاستراتيجي أن يتميّز بما يلي[4]:

1- الشهراني،اسماعيل احمد.**نظام المعلومات الاداري**.القاهرة:دار الفرقان،2006.ص.27.

2 - Thompson, A ,Strick Panel, J . **Strategic management concepts and cases**. 11th edition: McGraw-Hill.1999, p. 606

3 - Glueck, Frederick, (....et al). **The evolution of strategic Management:** McKinsey Staff paper, 1982. P. 199.

4- البغدادي،طاهر مصطفى.**التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية:الاتجاهات والتطلعات**.مصر:دار الوفاء للنشر،2005.ص.50.

- الفاعلية حيث يساهم في التأثير بشكل إيجابي.
- يلبي البديل الاحتياجات الآنية وأكبر قدر من الاحتياجات المستقبلية.
- أن يبنى البديل على تكنولوجيا الغد وأن يكون في الوقت نفسه مناسبا للحاضر ومرنا للانتقال لمتطلّبات المستقبل.
- أن يبنى البديل الاستراتيجي على مواقع القوة في المكتبة الوطنية قدر الإمكـــان.
- أن يكون البديل واقعيا غير خيالي، قابلا للتحقيق، فالبدائل الطموحة التي يتعذر تحقيقها لأي سبب من الأسباب هي أسوأ من الواقع السيء.

5.5.2.2 تقويـــم الأداء

تعتبر عملية تقويم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة المكتبة، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المكتبة إبتداءا من الإدارة العليا وانتهاءا بالعاملين في مختلف المصالح ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تُعتمد في دراسة الأداء وقياسه،والتي يستخدمها المدراء والمؤسسات وهذا يعود لتنوع الأهداف والاتجاهات في دراسة الأداء. فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، إن الأداء مفهوم واسع وينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الكفاءة والفاعلية، المخطط والفعلي، الكمي والنوعي وغيرها من العوامل المتعلقة به[1].

ولقياس الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للمكتبة ويمكن إيجازها فيما يلي:

-يركز القياس الاهتمام على ما يجب انجازه ويحث على توفير الوقت والموارد لتحقيق الأهداف.
-يوفر تغذية راجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف.
-يؤدي إلى تحسين إدارة الخدمات وإيصالها إلى المستفيدين.
-يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
-يشجّع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل فهو يوفر بيانات حقيقية يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات السليمة.
-لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس.

1- القطب،محي الدين يحي.**التحليل الاستراتيجي وأثره في قياس الأداء المالي:دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية**. ماجستير: الإدارة والاقتصاد :العراق:الجامعة المستنصرية،1996. ص.23.

هناك عدة عوامل تؤثر بالقياس من أهمها:[1]

-**طبيعة الأشياء المراد قياسها**: فهناك أشياء يمكن قياسها بطريقة مباشـــرة في المكتبـــات ومراكز المعلومات مثل خدمات الإعارة الخارجية، وهناك أشياء من الصعوبة قياسها مثل كمية الإعـارة الداخلية .

-**كفاءة القائمين على القياس**: ومدى إلمامهم بأساليب القيـــاس ومناهجه المختلفة ودقتهـــم في جمع البيانـــات اللازمة لعمليات التحليـل الإحصائـي ووضوح الرؤية أمامهم بالنسبة لأهداف عملية القيـــاس.

– **أساليب القياس المستخدمة**: هل هي أساليب كمية أم نوعية. فالأساليب الكمية أكثر دقة ووضوحاً لأنها تعتمد على الحقائق والأرقـام.مثل الإحصاءات المكتبية أما الأساليب النوعية فتخضع للعوامل الشخصية.

وهناك مجموعة من الشروط في وضع وتحديد المعايير وهي:[2]

- استقرار المعايير أي مدى ملائمة المعيار الموضوع لجميع النقاط التي سوف يقاس الأداء فيها.

- الوقـت، أي لابـد مـن تحديـد إجابـة على السـؤال التـالي هـل تقيـيم الفعاليـة يـتم قبـل أو أثنـاء الفعالية.

- دقة وتنوع المعيار.

ويمكن تقسيم مقاييس الأداء إلى خمسة أقسام:

- **مقاييس المدخلات:**الهدف منها معرفة الإمكانيات المادية والبشرية التي يستعان بها للوصول إلى النتائج.
- **مقاييس العمليات:**تهدف إلى فهم الخطوات اللازمة في انجاز النشاطات والخدمات.
- **مقاييس المخرجات:**تقاس من خلالها جودة الخدمة التي ستوفرها المكتبة.
- **مقاييس المحصلات:**تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة.
- **مقاييس التأثير:**تقاس من خلالها الاثار المباشرة وغير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق الغايات والأهداف.

وهناك من يقسم المقاييس أو يصنفها حسب ما يلائم عمليات المكتبة اعتمادا على رسالتها وهي:

- **الفاعلية:**مستوى تحقيق الهدف.

1-الـدبيان ، موضـي بنـت إبـراهيم .**قياسـات أداء خـدمات المكتبـات ومعـايير تقييمـه** .[على الخـط المباشـر].زيـارة يـوم 2010/07/02.على العنوان التالي: http://www.arabcin.net/modules.php?name=News&file=article&sid=955

2- الركابي،كاظم نزار عطية.**الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح الإعلام العراقي الخارجي**. ماجستير: إدارة الأعمال:كلية الإدارة والاقتصاد:جامعة بغداد، 1989.ص164.

- **الكفاءة:**حسن استخدام الإمكانيات والموارد.
- **الجودة:**مستوى تلبية الخدمات لمتطلبات وتوقعات واحتياجات المستفيد.
- **التوقيت:**انجاز الأعمال في الأوقات المحددة.

6.5.2.2 السياسات والخطط والبرامج

إن السياسات هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفا، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهدافّ، وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسية فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

وتعتبر السياسيات بمثابة مرشد للعاملين في تصرفاته وقراراتهم داخل المكتبة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب العاملين أثناء أدائهم لأعمالهم.

ويرتبط التخطيط بالسياسية، ذلك أن التخطيط غالباً ما يكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

وهي عبارة عن إرشادات عامة أو حدود معينة يسير على هديها متخذ القرار، و تهدف إلى ضمان إنجاز عملية التنفيذ بشكل يتماشى و صياغة الإستراتيجية، و التأكد من أن العاملين يأخذون قراراتهم وتصرفاتهم بشكل يعزز رسالة المكتبة و أهدافها واستراتيجياتها و التي تنطلق أصلا من الرسالة العامة، مع ملاحظة أن أي تغيير في الإستراتيجية يجب أن يتبعه تغيير سريع في السياسات المتعلقة بها، فالسياسات هي آليات تنفيذ الاستراتيجيات .

أما الخطط فهي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال.فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المكتبة لإتمام هذه الأعمال[1].

فهي إطار علمي يترجم الغايات التي تسعى المكتبة بلوغها إلى أهداف محددة نوعية وكمية وإلى سياسات وبرامج واضحة لتحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية مقبلة. فهي تقدم صورة تقديرية متسقة تبرز من خلالها الأوضاع المستقبلية المستهدفة لكافة المتغيرات المادية والبشرية، كما تتضمن الخطة مختلف السياسات والوسائل المقرر إتباعها لبلوغ الصورة

1-حجازي،مصطفى منصور.**انظمة المعلومات الاستراتيجية**.القاهرة،دار الكتاب العربي،2009.ص.220.

المرجوة وفقاً للبرنامج التفصيلي الموضوع لها.أما البرامج فهي عبارة عن بيان بالأنشطة المطلوبة لتحقيق الإستراتيجية والهدف منه هو رسم خطوات للإستراتيجية.

6.2.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

إن التخطيط الاستراتيجي للمعلومات هو مجموعة من الخطوات الجادة لتهيئة المناخ المناسب والبيئة الملائمة للاستفادة من المعلومات بمختلف أشكالها وتقنياتها المتقدمة في تخزين واسترجاع المعلومات وبثها وتدريب المستفيدين للحصول على المعلومات من مختلف مصادرها.

وللتخطيط الاستراتيجي مراحل مختلفة، مع العلم أنه لا يمكن البدء في مرحلة قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها، وجودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها، فمراحل التخطيط الاستراتيجي للمعلومات متداخلة ومتكاملة، فالتعبير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.

جدول رقم19:مراحل التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

س:6 ماهي مراحل التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية؟	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
تحديد رؤيا المكتبة	30	%45.45	15	%22.72	20	%30.30	01	%01.51	%100
تحليل وضع المكتبة	19	%28.78	26	%39.39	20	%30.30	01	%01.51	%100
تحديد رسالة المكتبة	32	%48.48	13	%19.69	21	%31.81	00	%00.00	%100
وضع الخطة الإستراتيجية للمكتبة	20	%30.30	29	%43.93	14	%21.21	03	%04.54	%100
تسطير أهداف المكتبة	23	%34.84	27	%40.90	14	%21.21	02	%03.03	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول الخاص بخطوات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات أن نسبة %68.17 توافق على مرحلة تحديد رؤيا المكتبة كخطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات،ونفس النسبة سجلت لمرحلة تحليل وضع المكتبة وتحديد رسالة المكتبة،بينما نجد أن نسبة %74.23 توافق عل خطوة وضع الخطة الإستراتيجية للمكتبة، كما نجد أن مرحلة تسطير أهداف المكتبة حضت بنسبة %75.74.

1.6.2.2 الرؤيـــا والتصورات

إن التغيرّات الجذرية التي أثرت على مختلف مؤسسات المعلومات تحتم على القيادات الإدارية الاهتمام الجدي لمواكبة هذه التغيرات،وذلك بوضع رؤية تمثل منهجا تتعامل من خلاله مؤسسات المعلومات مع هذا الواقع المتغير، "وينطبق مفهوم الرؤيا والتصورات على نوعين من النشاط الأساسي يقوم كل منهما على أساس معالجة المعلومات (الإدراك والتنبؤ)"[1].

إن الرؤيا هي ما تطمح إليه أو ما تطمح مؤسسة المعلومات أن تكون عليه وأن تحققه، لذلك يتطلب هذا الأمر إحداث تغييرا ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره، وتبرز أهمية الرؤيا والتصورات لمؤسسة المعلومات من خلال كونها:

- تجعل مؤسسة المعلومات تراقب وتسيطر على مستقبلها في بيئة تنافسية خاصة في الوقت الحـــاضر.
- تبرز الرؤيا والتصورات الحاجة إلى استراتيجيات تلبي التطلعات الحقيقية لمؤسسة المعلومات وللمستفيدين من المعلومات.
- تمثل محركا أساسيا للعمل على مختلف المستويات.

ويشير العديد من الباحثين إلى أن خصائص الرؤيا والتصورات الفعالة يمكن أن تتصف بالآتي:[2]

- تكون الرؤية مختصرة وبسيطة وواضحة.
- ترضـــي وتلبي جميع تطلعات و طموحـــات المتعاملين والفئات ذات المصلحة المبـــاشرة و غير المباشرة.
- تكون منسجمة مع رسالة المؤسسة وقيمها، حيث أن عدم التجانس والانسجام في مفردات التوجه الاستراتيجي للمنظمة يبدد الجهود ويهدر الموارد.
- يمكن نقلها وترجمتها إلى استراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة.
- لا تكون مجرد شعارات مستقبلية بعيدة عن الواقع القائم.

إن هذه الرؤيا والتصورات هي وسيلة للإجابة عن الأسئلة التالية:

❖ **بالنسبة للمكتبة:**

س1 - ما هو وضع المكتبة بعد 5 – 15 سنة ؟.

س2 - ما هي الخدمات التي تقدمها المكتبة وتنتجها ؟.

1 - Randolph, BRENNET,Sabrine, SEPARI**. Economie d entreprise**. Paris : duond, 2001.p.12.

2 - Niven, Paul, **Balance Scorecard : Step by step** (S.L), John Wiley et Sons, 2002. P. 84.

س3 - ما هي بيئة العمل داخل المكتبة ؟.

س4 - ما هو تأثير خدماتها على المجتمع ؟.

- **بالنسبة للمستفيد والعامل بالمكتبة:**

س1 – من هم المستفيدون من المكتبة ؟ وما هي مؤهلاتهم ومستوياتهم ؟

س2 – ما هي ميول العاملين بالمكتبة ومؤهلاتهم ؟

س3 – ما هي نظرة المستفيد والعامل اتجاه المكتبة ؟

إذن كل مؤسسة لابد أن تعمل على تطوير رؤية وتصورات مستقبلية، ورغم أن هذا الأمر يبدو سهلا،إلا أن دور الإدارة الإستراتيجية يبقى محوريا ومهما في تطوير رؤية مؤسسة المعلومات وإيصالها بوضوح للجميع، ويجب عليها حشد الدعم وتوفير كافة المستلزمات الضرورية لتطوير وإيصال رؤيتها لجميع الأطراف والجهات.

2.6.2.2 تحليل وضع مؤسسة المعلومات (التحليل الاستراتيجي):

1.2.6.2.2 نقاط القوة:

- عرّفت نقاط القوة على أنها: "مورد أو مهارة أو ميزة أخرى بالقياس إلى المنافسين واحتياجات الأسواق التي تخدمها أو تتوقع أن تخدمها".[1]
- كما عرفت أيضا على أنها: "صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وبصورة خاصة المنافسين والتي تعطيها ميزة عليهم"[2].

لابد أن تحصر المؤسسة المعلوماتية جميع مواطن القوة حتى ما كان يبدو منها ضئيلا، أو مشابها لنقاط قوة أخرى لدى مؤسسة أخرى لكي تتمكن مؤسسة المعلومات من تحديد نقاط القوة لابد من طرح الأسئلة التالية:

– هل هناك ميزات تنفرد بها مؤسسة المعلومات تجعلها قادرة على الوقوف والصمود أمام المنافسة الخارجية ؟

– ما الذي يمكن أن يجعل المستفيدين من المكتبة يختارها دون غيرها ؟

– هل هناك أي خدمات لا يمكن أن تقدمها مؤسسة أخرى؟ سواء حاضرا أو مستقبلا؟

1 -Pearce, John, Robinson, Jr, Richard B, **Completive strategy: Formulation, implementation, And Control.**Bodon : Richard ,1994. P .175.

2 -Sharplin ,Arthar. **Strategic Management**. New York : McGraw-Hill, 1985. P. 190

إذن نقاط القوة تمثل النتائج المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المكتبة والتي تؤدى على نحو جيد، فإذا كانت النتائج جيدة فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات مؤسسة المعلومات، أما إذا كانت متدنية ففي هذا وجود عنصر ضعيف، وتعتمد المؤسسة على عنصر القوة عند صياغتها الإستراتيجية مع محاولة التغلب على نقاط الضعف.

2.2.6.2.2 **نقاط الضعف** (**المشاكل**):

إن نقاط الضعف تحتل الجانب السلبي الذي تسعى من خلاله مؤسسة المعلومات التقليل منها،من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها،وقد عرفت على أنها: "أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو أنها أدت إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها"[1].

إن نقاط الضعف تؤثر سلبا على مقدرة المؤسسة على القيام بمسؤولياتها اتجاه المستثمرين من خدماتها ومنتجاتها، ويكون من خلال التحديد الجيد لأسباب الضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه الأسباب، ويجب أن يشمل التحليل على ترتيب هذه النقاط حسب أهميتها، و "كذلك ينبغي تحديد ما ينبغي فعله من أجل التغلب على مواطن الضعف هذه، وعمق التحليل في هذه المرحلة ودرجة التفصيل فيه سيسهل لاحقا عمليات وضع الخطط الإستراتيجية" [2]

إن نقاط الضعف لا تكون فقط نتيجة خلل في أنشطة مؤسسة المعلومات وإنما محدودية الموارد أو المهارات تعد من نقاط الضعف والتي هي فعلا تنعكس سلبا على أداء مؤسسة المعلومات، موارد، مؤهلات، تكون بمستوى أقل عند مقارنتها مع المؤسسات المنافسة، مما تنعكس بشكل سلبي مباشر على تنفيذ استراتيجيات المؤسسة بشكل فعال[3].

3.2.6.2.2 **تحليل الفرص الخارجية**:

تعرّف الفرص على أنها "أي موقف موات في بيئة المنظمات"[4] كما عرفت أيضا على أنها: "ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المنظمة"[5] وتعد الفرص الخارجية مهمة عندما يمكن

---

1 -Thomson, John. **Strategic Management: Awareness and change**. UK: International Thomson Publishing, 1997. P. 224.

2- مندورة،محمد محمود،درويش،محمد جمال الدين،**التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات**.السعودية:مطابع جامعة الملك سعود، 1994.ص. 23.

3- الزغبي،حسن علي،**نظم المعلومات الإستراتيجية،مدخل استراتيجي**.الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،2005.ص 122.

4 -Row, Alan . **Strategic management: A methodological**. Approach. U.S.A: Wesley publishing, 1994. p .19.

5 - Robinson, Richard, Pearce, John. **Corporate visioning**. USA: international review of strategic management, 1993. P. 175.

الرجوع إليها، وعندما تناسب إمكانيات مؤسسة المعلومات، وهنا يجب على المؤسسة أن تطرح الأسئلة التالية:

س1 – هل هذه الفرص تحدد أهداف المؤسسة ورسالتها ؟.

س2 - هل هذه الفرص تلبي مستلزمات المؤسسة ؟.

س3 – ما هي الفرص الموجودة التي تُحقق المنافسة الجيدة ؟.

س4 – هل هذه الفرص تهدّد أهداف المكتبة ورسالتها ومشروع توظيف تكنولوجيا المعلومات؟

س5 – هل هذه الفرص تلبي مستلزمات المكتبة الرقمية؟

س6 – ماهي الفرص الموجودة التي تحقق المنافسة الجيّدة للمكتبة في شكلها الجديد؟

ويشكل فهم الفرص الخارجية التي تواجه مؤسسة المعلومات مدخلا رئيسيا يساعدها على تحديد الاختيارات لغرض تبني استراتيجية ملائمة، وفي هذه الحالة تم عمل قائمة بجميع الفرص التي يمكن أن تشكل مكسبا أو مصدر دعم لها، ويتم أيضا ترتيب هذه الفرص بحسب أهميتها.

إن الفرص يمكن أن تكون فكرة يمكن تحويلها إلى خدمة أو سلعة، أو موقف ما يمكن لأي مؤسسة استثماره لتحسين أي موقف تنافسي بشرط أن يكون ذلك مناسب مع الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة فضلا عن تناسب تلك الفرصة مع نقاط القوة من أجل تحقيق النتائج المرجوة منها.

4.2.6.2.2 التهديدات الخارجية:

تمثل التهديدات كل ما أفرزته الاتجاهات الحديثة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وحتى التنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المؤسسة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت إيجابية فهي فرصة يجدر بها السعي للوصول إليها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل تهديدا يجب تجنبه، لكي لا يحدث عجز لدى مؤسسة المعلومات يعرقلها على تحقيق الأهداف المخططـة.

إن هذه التهديدات إذا لم تكن مؤسسة المعلومات قادرة على التحكم بها، فإنها تصبح عائقا يجعل المنظمة غير قادرة على الوصول إلى أهدافها المرغوبة، ومن أمثلة التهديدات:

- **<u>اقتصاد المعلومات والمعرفة</u>**: كثر الحديث مؤخرا عن اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة، وذلك بحكم تزايد أهمية المعرفة كمصدر رئيسي من مصادر الثروة بالنسبة للمجتمعات

الحديثة ومن هنا بدأ التركيز على نظم آلية بالمكتبة بشكل رئيسي تواكب هذا التحول الاقتصادي والاجتماعي، فالولوج إلى هذا الاقتصاد والمجتمع يرتكز على استغلال التكنولوجيات الحديثة، وإعادة النظر في أساليب العمليات التقليدية.

- **العولمة**: تواجه المكتبة اليوم تحديات وتهديدات متلاحقة لمسايرة الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية،مما يتطلب منها العمل على استيعاب هذه الثورات حتى تدخل عصر المنافسة "ومع دخول عصر العولمة فالصراع في العالم اليوم هو سباق في التعليم والمعلومات" [1] فيجب على المكتبة أن تعمل على:
  - التفاعل مع الثقافات العالمية والانفتاح على التجارب الإنسانية المتعددة.
  - تهيئة الشباب لمواجهة تحديات العولمة.
  - مواكبة التطور المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها بكفاءة عالية.
  - الإيمان بحتمية التغيير كقاعدة للتطوير والاستجابة الفاعلة المتفاعلة له.
- **التغيّرات التكنولوجية**: شهدت السنوات العشر الأخيرة قفزة حقيقية في مجال الحاسبات والاتصالات ودمج استخداماتها في مختلف المجالات، وأصبحت الوسيلة المناسبة لمحاصرة الكم الهائل من البيانات والمعلومات،وكانت مؤسسات المعلومات هي الأخرى تبنت هذه الوسائل التكنولوجية وغيرت أساليبها،وكانت تحديا وتهديدا للمكتبة،وهو كيف تتغير لتواجه متطلبات المستقبل بما في ذلك تسخير التكنولوجيا تسخيرا فاعلا.
- **تغير القيم والاتجاهات**:إن المكتبة اليوم لابد إن تتعامل مع كل التغيّرات المحيطة بها،فهي تتعامل اليوم مع أفراد مجتمع تتغير سلوكياتهم واتجاهاتهم وقيمهم،فلابد لها ان تراعي في أهدافها ورسالتها وخدماتها هذه القيم والتوجهات الجديدة.

3.6.2.2 تحديد رسالة المكتبة

لقد اختلف الباحثين من خلال وجهات نظرهم حول تحديد مفهوم رسالة مؤسسات المعلومات، فيرى البعض أن مفهوم الرسالة ينصب أساسا على الغاية الأساسية لوجودها والمجال الاستراتيجي الذي تنشط فيه، لذلك فقد تم تعريفها على أنها توضح الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، وقد عرفت على أنها: "تعطي الوصف

1- صوفي،عبد اللطيف،**العولمة وتحديات المجتمع الكوني**. قسنطينة: جامعة منتوري، 2001. ص. 99.

المعبر عن ماهية المنظمة، ويترجم هذا الوصف إلى منتجات وخدمات تجهزها المنظمة مستقبلا لأسواقها الحالية والمستقبلية، كما تحدد العملاء الذين ترغب المنظمة في اتساع حاجاتهم" [1]

إن تحديد رسالة أي مؤسسة معلومات تبحث في الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الأعمال الحالية والمستقبلية التي تقوم بها المؤسسة ؟.
- من هم المستفيدون من خدمات ومنتجات المؤسسة ؟.
- ما هي مقاييس النجاح الأساسية ؟.
- من يقوم بتوزيع الخدمات والمنتجات ؟ وكيف يتم ذلك ؟.

و يمكن أن تحدد هذه الأسئلة في صيغة: "ما هو العمل الذي تقوم به"[2]؟.

وهناك مجموعة من المعايير التي تؤثر في صياغة وتحديد رسالة المؤسسة وهي:

- تاريخ المؤسسة ونوعها.
- قدرات المؤسسة أو نقاط القوة لديها.
- الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.
- الموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

وتتميز رسالة المكتبة بالسمات التالية:

- هي صيغة ثابتة يتفق عليها العاملون لها.
- بيان الرسالة هو جزء أساسي من مخرجات عملية أكبر من التخطيط الاستراتيجي للمكتبة.
- تحدد الخدمات التي تقدمها المكتبة.
- تحدد الإطار الأخلاقي والقيم التي تميز المكتبة عن غيرها.
- تغطي فترة زمنية طويلة نسبيا.
- تحدد طبيعة نشاط المكتبة.

4.6.2.2 وضـــــع الأهداف

إذا كانت رســـالة المؤسســة تعبر عن سبب وجودها،فإن الأهداف تمثل الغايات العامة التي تكرس الجهود[3].

إن عملية دفع الأهداف بصورة صحيحة ودقيقة يساعد في تحويل الرسالة والرؤيا المستقبلية إلى مستويـــات أداء تحقـــق بشكل مترابـــط وعبر مـدة زمنيـــة مختلفة، ومن سمـــات الأهداف أنهـا:

- تعتبر مرشدا لاتخاذ أي قرار.

1- ناجي، جواد شوقي. **إدارة الأعمال، منظور كلي**. بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر، 1996. ص. 111.

2-الركابي، كاظم نزار، **الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة**. عمان: دار وائل، 2004. ص. 171.

3-Peter, Wright, Charles, Mark, Krall.**Strategic Management,** Boston: Allymand Bacon , 1994.P .52.3-

- تعتبر الأساس لأي نظام إداري في أي مؤسسة خاصة، وأنها عنصرا مهما في العملية التخطيطية.
- يمكن من تنسيق الجهود المشتركة.
- تُزوّد المؤسسة بمعايير لقياس الأداء ولمراقبة أعمال المؤسسة.

ومن المهم أن تتمتع الأهداف بالخاصيات التالية:

- تكون قابلة للقياس.
- ممكنة التحقق.
- تكون واقعية ومقبولة.
- تكون مفهومة.

إن للأهداف مفهوم واسع النطاق ومتعدد المكونات، يمكن توضيحه في إطار تعدد هذه الأهداف وأنواعها وكذلك مستوياتها، ولا يخفى على أحد طبيعة الترابط والعلاقة بين نوع الأهداف ومدتها الزمنية والمستويات الإدارية المسؤولة عنها.

5.6.2.2 وضع الخطط الإستراتيجية

تتم في هذه المرحلة عملية وضع الخطط الإستراتيجية،وينبغي في هذه المرحلة التركيز على البديل الاستراتيجي،لم يتم عقب ذلك ترتيب البدائل مع الأخذ بعين الاعتبار[1]:

- مدى استفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة.
- مدى تحقيقها لأكبر عائد مقابل احتمالات المجازفة.
- مدى استفادة كل منها من الفرص المتاحة.
- مدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة.

وبصفة عامة تحتوي الخطة الإستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحد منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير ومنها:

- خطة لتطوير الموارد البشرية.
- خطة لتطوير الموارد المالية (الداخلية والخارجية).
- خطة معلوماتية إستراتيجية.
- خطة للارتقاء بمستوى الإنتاج والخدمات.

1- مندورة،محمد محمود،درويش،محمد جمال الدين. **التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات**. السعودية: مطابع جامعة الملك سعود، 1994. ص. 36.

7.2.2 مكونات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

لا يوجد اختلاف كبير بين التخطيط الاستراتيجي والخطة الإستراتيجية، وإنما هناك اختلاف في التركيز على البعض من هذه المكونات، ويمكن إجمال هذه المكوّنات كالآتي:

جدول رقم 20:مكونات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

س:7 ما هي مكونات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات؟	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
الاستعداد لإجراءات وعمليات التخطيط	31	%46.96	11	%16.66	24	%36.36	00	%00.00	%100
تحديد الاتجاه الاستراتيجي	31	%46.96	22	%33.33	13	%19.69	00	%00.00	%100
التحليل الاستراتيجي وتقييم المواقف	31	%46.96	12	%18.18	22	%33.33	01	%01.51	%100
وضع البدائل في إطار الخطة	23	%34.84	11	%16.66	32	%48.48	00	%00.00	%100
إكمال الخطة	18	%27.27	15	%22.72	33	%50.00	01	%01.51	%100

ما يمكن ملاحظته من خلال نتائج الجدول أن نسبة 63.62 %توافق على اعتبار الاستعداد لإجراءات وعمليات التخطيط هي من مكونات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات،كما نجد أن نسبة %80.29 توافق أيضا على تحديد الاتجاه الاستراتيجي وهذه النسبة موزعة بين موافق وموافق بشدة،كما نجد أن نسبة 65.14 %توافق على اعتبار التحليل الاستراتيجي وتقييم المواقف هي من مكونات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات، في حين نجد أن نسبة %51.5 توافق على وضع البدائل في إطار الخطة بينما نجد أن أكثر من نصف أفراد العيّنة والذين يشكّلون نسبة 51.51 %موزعة بين غير موافق وغير موافق بشدة ،لا يوافقون على اعتبار عنصر إكمال الخطة من مكونات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

1.7.2.2 الاستعداد لإجراءات وعمليات التخطيط

تعد هذه الخطوة مهمة جدا، حيث أن البدء بعمليات التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى استعداد والتزام لبذل الجهد المطلوب، وتوفير كل المستلزمات لنجاحه، فالمؤسسة التي تكون مستعدة فعلا لابد أن تقوم بما يلي:

- تحديد كل المواضيع الأساسية والقضايا الملائمة التي تتعامل معها العملية التخطيطية.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات.
- تشكيل هيئة تخطيط لمتابعة إجراءات العملية التخطيطية.
- متابعة الهيكل التنظيمي.
- تشكيل أنظمة المعلومات الداعمة للعملية التخطيطية.
- توفير كل المستلزمات المادية والبشرية للعملية التخطيطية.

2.7.2.2 تحديد الاتجاه الاستراتيجي

تكمن أهمية تحديد الاتجاه الاستراتيجي في كونه يساعد في تعريف المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية، كما أنه يعتبر أداة مهمة لتنسيق جميع الجهود في المؤسسة لكونها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها وبدون هذا الاتصال يمكن أن نسير في أي اتجاه، فالاتجاه الاستراتيجي يخدم وحدة التفكير لأي مؤسسة، حيث يعد دليل لربط جميع الخطط فيها[1].

ويتكون الاتجاه الاستراتيجي من:

- الرؤيا: vision وتعطي إجابات عن اتجاهات المؤسسة المستقبلية.
- الرسالة: بمعنى سبب تواجد المؤسسة وطبيعة عملها.
- القيم: إن عمليات التخطيط مؤطرة بقيم تحكم تصرفات المؤسسة.
- الغايات والأهداف الإستراتيجية.

لقد أشار بعض الباحثين [2] إلى أن الاتجاه الاستراتيجي يبدأ أولا بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المؤسسة والتي تمثل مبرر ومشروعية وجودها، وفي إطار كل من رؤية ورسالة المؤسسة يتم تحديد قيمها، وأخيرا تشتق الأهداف والغايات والتي تتفرع منها لاحقا أهداف لمختلف المستويات الإدارية.

1- الركابي،كاظم نزار. **الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة**. الأردن: دار وائل، 2004. ص. 167.

2 -Certo, Samuel, Paul Peter. **The strategic management process**. USA: Austen press, 1995.p. 53.

ويرى البعض أن الاتجاه الاستراتيجي يبدأ أولا بتحديد رسالة المؤسسة، وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها، ومن ثم رؤية المؤسسة المستقبلية، وأخيرا تشتق الأهداف الإستراتيجية.

3.7.2.2 التحليل الاستراتيجي وتقييم المواقف

"إن التحليل الاستراتيجي هو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية"[1] فهو يتعلق بالمركز الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك من خلال التعرّف على مختلف التغيرات التي حصلت في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على المؤسسة، ومن ثم تحدد المؤسسة قدرتها على استغلال مواردها المتاحة داخليا سواء كانت مادية أو بشرية.

فالتحليل الاستراتيجي يعني فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية،وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء.[2]

ويمثل تحليل الموقف جانبا من قدرة أي مؤسسة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة، ويدخل في إطاره مجموعة كبيرة من الاعتبارات يندرج في إطارها أساليب استغلال الفرص وقضايا التمويل والاستجابة لاحتياجات المستفيدين.

وتبرز اهمية التحليل الاستراتيجي من خلال:

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المكتبة على نفسها .
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق[3].
- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بالمكتبة.

1 - David, Mark. **Understanding Marketing**.UK :Prentice Hall, 1998.p .15.

2 - Thompson, John. **Strategic Management: A worseness and change**. U.K : international Thomson publishing, 1997. P. 32

3- سعد، محمد حسام . **اثر البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجيات**. [على الخط المباشر].زيارة يوم 2010/07/21. العنوان التالي:

http://www.kenanaonline.com/bdc/ctatweer

- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك فرق العمل والحرص على مكانة المكتبة واستمراريتها .
- توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع المكتبة بالتحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى المكتبة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموحة ابدا .
- صياغة الأهداف: ويقصد بذلك الأهداف التي يجب تحقيقها من قبل المكتبة على اساس تحليل البيئة الخارجية و المعطيات المتوفرة ،هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف الاستراتيجية .
- صياغة استراتيجية مناسبة والتي تساعد على فهم المتغيرات البيئية في بيان طبيعة التفاعلات الحاصلة على نطاق البيئة الخارجية .
- تبيان الفرص التي يمكن اقتناصها.
- توضح المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.[1]

4.7.2.2 وضع البدائل في إطار الخطة

بعد أن تكون المنظمة قد حددت اتجاهها أو توجهها الاستراتيجي، وقيمت موقفها بالشكل الصحيح، تقوم بعدها بتحديد ماذا يجب عليها أن تفعل، وعلى مختلف المستويات الإدارية، ويندرج في إطار ذلك آليات مختلفة، ونقاش وحوار على مختلف المستويات، وإقرارا نهائيا للبدائل المعتمدة، والتي ستنفذ لاحقا، إن هذه المرحلة تحدد الإطار الاستراتيجي المعتمد من قبل المؤسسة.وتترجم الصورة العامة والأهداف إلى صورة رقمية و مؤشرات في هيئة برنامج عمل محدد الأوليات و في هذه المرحلة تتخذ الإجراءات التالية:

- حصر المشكلات التي تعاني منها المكتبة و تقويم أوضاعها و الوقوف على مشكلاتها و ما ينبغي إحداثه من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- صياغة الاحتياجات و في ضوء الامكانات المتوفرة و المتاحة و تحديد الوسائل و اختيار أنسبها لتحقيق الأهداف و وضع برنامج مفصل و شامل كما يجب إحداثه و التنسيق بين المشروعات زمنيا و مكانيا وتحديد الآجال و التكلفة و مصادر التحويل بمتغيراتها و الوضع في الحسبان الاحتمالات المتوقعة في تنفيذ الخطة و الاستعداد لمواجهتها بوضع البدائل.

- حصر جميع البدائل التي نرى أنها يمكن أن تحقق الهدف.

1- **الاستراتيجية وخطط الاعمال.** [على الخط المباشر].زيارة يوم 2010/07/02.على العنوان التالي
planning.asp www.kantakji.com/fiqh/strategy.

- الابتكار و الإبداع في طرح البدائل.
- تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ.
- استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ.
- التوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ.

كما نقوم ايضا بتقييم البدائل من اجل:

- اختيار البديل الأمثل.
- مراجعة الهدف من حل المشكلة.
- وضع معايير للتقييم.
- وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير.
- دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعة.
- التوصل إلي البديل الذي يحقق أفضل النتائج " البديل الأنسب".

5.7.2.2 إكمال الخطة

إن هذه المكونات والعمليات السابقة قد تكون موضوعة بصيغ مكتوبة، أي أنها موضوعة على ورق، ويقوم بذلك فريق العمل المكون من المسؤولين عن التخطيط بالمؤسسة، الذين يقومون بالاستشارة ومعرفة آراء كبار المسؤولين والخبراء لغرض ترجمة هذه الخطة إلى خطط فعلية وإجراءات تفصيلية لفترات زمنية قصيرة، وإن النتائج النهائية لجميع هذه الخطوات تتمثل بخطة إستراتيجية معتمدة وجاهزة للتنفيذ، ولابد أن تعطي لمكونات الخطة الإستراتيجية موضعها الصحيح في إطار التخطيط الاستراتيجي.

ان الخطة الشاملة للمعلومات عبارة عن دراسة متكاملة يتم فيها تقييم جميع خطط المكتبة المتعلقة بنظم المعلومات (InformationSystems) و تكنولوجيا المعلومات (Informatio Technology). و تحتوي الخطة الشاملة على وصف عام للمكتبة وأهدافها الاستراتيجية كما تحتوي على وصف شامل لنظم المعلومات القائمة و المقترحة بما في ذلك من إجراءات وأجهزة وبرمجيات وصيانة و خطط تدريب و مبادئ أمن البيانات و التكلفة و الفائدة و غيرها من المعلومات المهمة. ويتم تعديل الخطة الشاملة كلّما دعت الحاجة لذلك.

يتسم هذا العصر بكثرة تعقيداته وكثرة العوامل المؤثرة على مختلف نشاطاته وهذا يحتم على المكتبة الوطنية الأخذ بعين الاعتبارالتخطيط الاستراتيجي كمخرج من هذه التعقيدات، وطريقة علمية تحقق الكثير من الفوائد وتجنبها الكثير من المشكلات، بحيث أن

التخطيط للمعلومات يقوم بناءًا على منطلقات تحددها البيئة المحيطة بشتى مجالاتها وتبنى عليها أهداف الخطة وطريقة التعامل معها ومدى التعامل. ومن المعلوم أن التخطيط نفسه يحتاج إلى تخطيط كي يظهر بالشكل المناسب، ويخدم مصلحة المخطط في تحقيق أهدافه. هذا الواقع الجديد والتحديات المهمة التي تواجهها المكتبة الوطنية وغيرها من مؤسسات المعلومات تفرض عليها الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي المرن والمستمر والذي يعتبر التفكير الاستراتيجي أساس له.

الفصل الثالث

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية

إن التطور السريع في القرن الحادي والعشرين في جميع المجالات،فرض على مؤسسات المعلومات مهمات خاصة،وأملى عليها أن تحقّق تغييرات جذرية تستجيب لمتطلّبات ذلك التقدّم والتطور،وفي الوقت نفسه يضعها أمام صعوبات،ويجعل مهماتها صعبة،فإن الأمر يتطلّب من المسؤوليتين عن هذه المؤسسات،استخدام التخطيط الاستراتيجي لما يتميز به من نظرة للواقع تؤدي إلى الوصول إلى مستقبل أفضل. تحتاج إدارة مؤسسات المعلومات أمام التحدّيات المعاصرة إلى السير نحو التميّز والاستمرارية والقدرة على المنافسة،وأمام تلك التحدّيات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلّبات التغيير.

لوضع مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات على أرض الواقع فلابد من وجود عدة متطلّبات أساسية،تشكل نقطة الارتكاز التي من خلالها يمكن الانطلاق نحو التطبيق الشامل له،وتتفاوت هذه المتطلّبات من مكان لآخر،نظراً لاختلاف مؤسسات المعلومات عن بعضها البعض،والتي يتعيّن عليها بذل مزيدا من الجهد لإيجاد وتوفير هذه المتطلّبات،خاصة وأن عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات شأنه شأن أي عملية تحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة و المواتية لطبيعته كي يحقق ما هو مطلوب منهو بالتالي يحقق النجاح و التفوّق و إلا سيكون مصيره الفشل وسيُسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد،فالعمليات الإدارية تؤثر و تتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية والتكنولوجية لذلك فان عملية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات كي تطبق بفعالية يجب أن تراعى عدّة متطلبات منها:

1.3 امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي

يعتبر أخصائي المعلومات مشاركا و مسؤولا عن عمليتي التخطيط والتنفيذ، وهذا يتطلّب امتلاكه لمجموعة من المعارف والمهارات و الكفايات في مجال التخطيط الاستراتيجي والتي تظهر من خلال الجدول التالي منها:

جدول رقم 21: مهارات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

س8:امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	25	%37.87	23	%34.84	18	%27.27	00	%00.00	%100
القدرة على صياغة رسالة المكتبة	27	%40.90	17	%25.75	22	%33.33	00	%00.00	%100
الإلمام بكيفية إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمكتبة	21	%31.81	18	%27.27	27	%40.90	00	%00.00	%100
القدرة على تحديد الاحتياجات	26	%39.39	25	%37.87	15	22.72	00	%00.00	%100
القدرة على تحليل المهام المطلوبة من المكتبة	31	%46.96	18	%27.27	17	%25.75	00	%00.00	%100
التمكن من صياغة الأهداف الإستراتيجية	32	%48.48	24	%36.36	18	%27.27	01	%01.51	%100

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بامتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي والتي تعتبر ضمن متطلبات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات أن نسبة 72.71% من أفراد العيّنة يوافقون بدرجات متفاوتة بين الموافق والموافق بشدة على انه من متطلّبات التخطيط الاستراتيجي هو امتلاك أخصائي المعلومات لمهارة الإلمام بكل المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في حين نجد آن نسبة 27.27% لا توافق على هذه المهارة المتعلقة بأخصائي المعلومات،بينما نجد أن 77.28% تؤكد على ضرورة اكتساب مهارة القدرة على تحديد الاحتياجات،بينما نجد أن نسبة84.84% من المبحوثين تؤكد عب ضرورة امتلاك أخصائي المعلومات لمهارة التمكّن من صياغة الأهداف الإستراتيجية.

1.1.3 الإلمام بالمفاهيم المتعلّقة بالتخطيط الاستراتيجي

يتطلّب الأمر من أخصائي المعلومات ضرورة تطوير مهاراته الإدارية من خلال الإطلاّع على كافة المستجدات التي تحدث في مجال الإدارة ونظم المعلومات الإدارية،إضافة إلى ضرورة تفهم عملية اتخاذ القرارات المختلفة في سبيل تسهيل إمكانية مقابلة الاحتياجات المختلفة من خلال تزويد البيانات والمعلومات اللازمة بالسرعة الممكنة والوقت المناسب.

فمن أهم هذه المهارات والمعارف التي لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي هي :

- الإطلاع على المهارات الإدارية والقيادية الضرورية في القرن الحادي والعشرين والتي تمكّنهم من مواجهة التحدّيات و التغلّب عليها[1].
- معرفة أهم النظم و المفاهيم و النظريات والفلسفات الإدارية الحديثة.
- إعداد الخطط الإستراتيجية والخطط التشغيلية.
- استخدام طرق وأساليب التفكير الاستراتيجي والتفكير الايجابي.
- اتخاذ القرارات بثقة،وإدارة الأزمات و الضغوط التي تواجههم في العمل.
- معرفة القواعد الأساسية لإدارة الوقت و تحديد الأولويات والبدائل[2].

إذن على أخصائي المعلومات أن يسعى لاكتساب مهارة وضع البرامج والخطط طويلة الأجل،المعتمدة على دراسة وتحليل المعوقات والسلبيات،ونقاط القوة والضعف،التي تؤثر على أداء المكتبة،ورفع الكفاءة المؤسسية،من خلال إعطاء أهمية بالغة للتخطيط الاستراتيجي،وصياغة الأهداف وتصميم الخطط والبرامج ،ومن ثم تنفيذ ذلك من خلال آليات واضحة،وبذل الجهد الكبير،والوقت الكافي.وقد عبرت نسبة 37.87% من أفراد العينة على موافقتها على هذه المهارة بينما نجد إن نسبة 34.84%توافق بشدة،في حين أن نسبة 27.27 % لا ترى أهمية كبيرة لهذه المهارة.

3 .2.1 القدرة على صياغة رسالة المكتبة:

إن الرسالة عبارة عن بيان يوضح الهدف الأعلى أو البعيد للمكتبة والغرض منها،كما يقدم رؤية واضحة لأنشطة المكتبة،ويعرّف طبيعة علاقتها مع المستفيدين،ويبين المبادئ التي تحكمها،والمعايير التي تتبعها،ونقاط الاختلاف بينها وبين منافسيها ممن يقدمون خدمات للمستفيدين،ويصف هذا البيان ما تصبو المكتبة لتحقيقه،كما يقدم هذا البيان للعاملين بالمكتبة مرجعاً يُوجههم،ويساعدهم على اتخاذ القرارات،واختيار الخدمات التي سيتم تقديمها من خلال المكتبة .[3]

1- رجب،أماني.**السياسة الادارية:تحديات وطموح**.القاهرة:دار النور للنشر والتوزيع، 2005.ص.52.

2 -الساعدي،احمد منصور.**متطلبات الادارة المدرسية**.القاهرة:الوفاء للنشر،2003.ص.25.

3- لشر،تريسا،عبد المعطى ،ياسر يوسف .**تسويق المعلومات في مواجهة معلوماتية تتنافس وموارد تتناقص**. .[على الخط المباشر]. زيارة يوم:2010/08/22 . متاح على:

فلابد من التأكيد على ضرورة أن يتميّز أخصائي المكتبات بهذه المهارة،فالرسالة هي أساس الأولويات والاستراتيجيات والخطط وتخصيص العمل،فهي نقطة البداية لتخطيط المهام الإدارية وتخطيط الهياكل الإدارية،وقد يبدو للوهلة الأولى أن معرفة طبيعة عمل أي مؤسسة أمر بسيط وواضح للغاية.[1] على أخصائي المعلومات أن تكون لديه القدرة على تحديد رسالة المكتبة وما ينبثق عنها من مهارات فرعية تتمثل في:

•الإجابة على الأسئلة التالية:

من نحن؟ ولماذا وُجدنا؟ وما القيم التي نمتلكها؟ وما الذي نسعى لتحقيقه؟ وكيف نحقّق ذلك؟.

•القدرة على تمثيل القيم وتقدير عملية التعلّم.

•القدرة على السعي إلى التميّز والإبداع والابتكار[2].

ويجب عليه أن يضع إجابات دقيقة عن التساؤلات التالية عند صياغة رسالة المكتبة:

-من هم المستفيدون ؟.

-ما المنتجات أو الخدمات التي يتم تقديمها ؟.

-أين ستكون نقاط تقديم الخدمات ؟.

-ما التقنيات والأساليب التي سيتم استخدامها؟.

-ما المبادئ والطموحات والأولويات للمكتبة ؟.

-ما نقاط القوة المتاحة للمكتبة ؟.

-كيف تريد المكتبة أن يراها المستفيدون من حيث استجابتها لاحتياجاتهم؟.

-تحديد إدارة المكتبة لقطاعات وأفراد المستفيدين منها ؟.

-تحديد إدارة المكتبة للعاملين بها ؟.

ومن مواصفات الرسالة الجيدة:

- واضحة ومفهومة لكل العناصر و العاملين في المكتبة.
- مختصرة بما فيه الكفاية لكي يستطيع معظم الناس الاحتفاظ بها في أذهانهم ويعني ذلك عدم تجاوز المائة كلمة في الحد الأعلى[1].

---

http://www.alarabiclub.org/index.php?p_id= 312&id=272

1-عبد العزيز،هشام مصطفى. **التخطيط الاستراتيجي ورسالة المؤسسة**.[على الخط المباشر].زيارة يوم:2010/08/11 .متاح على: http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2010/02/17/95183.htm

2-السامعي ، عبد الله محمد. **الخطة الإستراتيجية.مفاهيم وتطبيقات**.مصر:دار البيان للنشر والتوزيع،2004.ص.22.

- تحدّد وبوضوح العمل الذي تقوم به المكتبة وهذا يعني تحديد:

أ- ما يحتاجه المستفيد من المكتبة.

ب- طبيعة المستفيدين من المكتبة.

ج- كيفية تخطيط المكتبة لعملها ويشمل ذلك التقنيات المستخدمة لذلك.

د- سبب تأسيس المكتبة وفائدة تواجدها.

- تعرف القوى الموصلة للرؤية الإستراتيجية للمكتبة.
- تعكس الميزة التنافسية للمكتبة.
- عريضة واسعة لتحقيق المرونة في التطبيق دون الضعف في التركيز.
- تخدم كمعيار وتشكّل وسيلة لاتخاذ القرار.
- تعكس القيم و المعتقدات وفلسفة العمل الذي تقوم به المكتبة.
- قابلة للتطبيق والإنجاز وواقعية يمكن التعامل معها.
- تستخدم كمصدر طاقة ونقطة انطلاق العمل[2].
- مثيرة لدافعية العاملين لتحقيق الإنجاز المطلوب.

وقد ظهرت من خلال النتائج المسجلة في الجدول السابق أن ما يعادل نسبة 40.90 %توافق على هذه المهارة باعتبارها أحد متطلّبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بأخصائي المعلومات بينما توافق بشدة نسبة 25.75 %على هذه المهارة.في نجد أن نسبة 33.33% من أفراد العينة لا توافق على هذه المهارة كأحد متطلبات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

3.1.3 الإلمام بكيفية إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمكتبة

من الواضح أن المكتبة تتأثر بالبيئة التي تعمل في نطاقها وتؤثر فيها،وقد ازدادت هذه العلاقة في الوقت الحاضر نتيجة لكثرة التغيّرات التي يمكن أن تحدث في البيئة والناتجة عن تغيّر الظروف التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الدولة وما يحدث بينها من تغيّرات تؤثر في القرارات و السياسات التي تتبعها المكتبة،وعلى إدارة المكتبة أن تكون على دراية كافية بهذه الظروف وما يحدث فيها من تغيّرات حتى يمكن أن تتخذ الخطوات

---

1 - مصطفى،محمود أبو بكر.**التفكير الإستراتيجي و اعداد الخطة الإستراتيجية**.مصر:الدار الجامعية،2000.ص.25.

2- السامري ، خليل عبد الصمد.**الإدارة الإستراتيجية**.سوريا:الشهاب للنشر والتوزيع،2003.ص.33.

الضرورية لملائمة عملياتها ونظامها لتتماشى مع هذه التغيّرات وتلك الظروف،ولاشك أن ذلك يتطلّب قدرا كبيرا من المعلومات التي يجب أن تتوافر عنها .

هذه المهارة التي تشمل من حيث العلاقات بين العاملين ومعدلات التقدّم في مستويات الأداء المهني للعاملين ونموهم المتحقق من خلال برامج التنمية المهنية المطلوبة ومستوى كفاية البيئة المادية من مختبرات وتجهيزات والتعرّف على مواطن القوة والضعف للعناصر الداخلية للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة الإمكانات التي تمتلكها المكتبة لتحقيق مهمتها.

ونظراً إلى ما تمتلكه هذه العوامل من تأثيراتها في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يعد أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية المهمة الذي ينتهي بتحديد مسارات إستراتيجية واضحة للمكتبة "من خلال المواءمة بين جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية"[1].لذا فإن المشكلة الرئيسية في هذه المهارة تتمثل في أن بعض المكتبات تعاني قصورا كبيرا في تحليل بيئتها ومن ثم في تحديد نقاط قوتها وضعفها وكذا في تحديد الفرص والتهديدات الماثلة أمامها،مما كان له الأثر الكبير في ضعف قدرتها في تكوين عدد من البدائل الإستراتيجية وتقييمها واختيار أفضلها،ولذلك فإن العاملين في المكتبات لابد أن تكون لديهم قدرة في كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتعامل معها في النشاطات المختلفة ،ومن تكون لديهم قدرة على تبني الخيار الاستراتيجي الملائم الذي يمكّن المكتبة من تحقيق النجاح الاستراتيجي لها.وقد أكّدت نسبة31.81% على موافقتها اعتبار تحليل البيئة الداخلية والخارجية من متطلّبات التخطيط الاستراتيجي،بينما وافقت27.27% بشدة على هذه المهارة الخاصة بأخصائي المعلومات في حين نجد أن نسبة 40.90% لم توافق على هذه المهارة التي تندرج ضمن متطلّبات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

4.1.3 القدرة على تحديد الاحتياجات

إن تقدير وتحديد الاحتياجات هو أن يبدأ العامل بالمكتبة الوطنية بدراسة العوامل المحيطة بالمكتبة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية" ويعرّف الاحتياج على أنه الفرق بين الوضع القائم والوضع المرغوب" . وتعتبر القدرة على تحديد الاحتياجات لوضع خطة من أهم مهارات التخطيط الاستراتيجي،وذلك لأن الخطط تحتاج إلى معلومات دقيقة وواقعية تعكس الاحتياجات الحقيقية و ليس مجرد

1- النجداوي، احمد ابراهبم.**الاحتياجات التدريبية**:القاهرة:دار الوفاء للنشر والتوزيع،1999.ص.123.

افتراضات من قبل الخبراء والعاملين. و عملية تحديد الاحتياجات عبارة عن نظام فعّال للاستفسار والحصول على بعض البيانات اللاّزمة من أجل المساعدة في اتخاذ القرار بشأن تغيير وضع المكتبة للأفضل. وتعتبر عملية التقييم الذاتي طريقة منظمة يشارك فيها كافة الأطراف المعنية للتعرّف على الاحتياجات بالنسبة لكافة المجالات على مستوى المكتبة الوطنية،إن أي عملية تخطيط تبدأ بدراسة الاحتياجات المختلفة،ويرتبط تحديد الاحتياجات بتحليل المشاكل ارتباطاً متكاملا،ومن الصعب الفصل بسهولة بين تحليل المشاكل وتقدير الاحتياجات،وهناك خطوات لتقدير وتحديد الاحتياجات:

- توفير قاعدة بيانات عن الخدمات والخطط القائمة ومدى قدرتها على تلبية احتياجات المكتبة[1].
- تحديد المصالح و الدوائر التي تفتقر إلى نوعيات محددة من الخدمات داخل المكتبة.
- تحديد القطاعات التي سيتم تقدير احتياجات المكتبة فيها.
- تحديد المعلومات المطلوبـــة.
- تحديد مصــادر المعلومــات.
- تحديد أدوات جمع البيانات.
- جمع البيانـــات.
- تحليل البيانات.
- تحديد أولوية الاحتياجـــات.
- وضع التوصيات.

5.1.3 القدرة على تحليل المهام المطلوبة من المكتبة

إن تحليل المهام يعني أن نكشف عن العناصر السلوكية الأساسية المتضمنة في مهمة محدّدة بغرض التعرّف على ما تحتويه من عمليات فرعية،وهي طريقة لإجراء فحص مركّز للمهمة بغرض تبسيط وتطوير تلك المهمة ومعرفة ما الذي يجب على المؤدي معرفته وأداؤه بخصوص تلك المهمة، والظروف المناسبة لتنفيذها،وبناء المعايير والتوقعّات عن مؤديها[2].

1- السامري ، خليل عبد الصمد .مرجع سابق.ص.54.

2 - ساعاتي، أمين.**إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**. القاهرة:دار الفكر العربي،1998.ص. 95.

و الهدف من تحليل المهام "تحديد نوع المهارات،و المعلومات،و الاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل و المعايير التي تقاس بها تحصيل الفرد لهذه المتطلّبات،و يتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة،وأهداف الوظيفة،و معدلات الأداء "[1]. إضافة إلى "تعريف العاملين لمهامهم،ومسؤولياتهم اتجاه المنظمة،بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليمو من ثم تحديد نوع المعلومات و المهارات التي تلزمهم"[2] ،و بذلك يساعد تحليل المهام على الحصول على تصوّر متكامل عن جوانب القصور في إنجاز المهام أو الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء،وبين الإنجاز الفعلي.

و من بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام:

أ. **وصف الوظائف**:"إن إعداد وصف للوظيفة يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة كل واجب من واجباتها، وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تتضمن وصفا دقيقا لكل من واجبات ومسؤوليات و متطلبات الوظيفة،حيث أن عدم الوضوح في الوصف يؤدي إلى عدم الوضوح في الاحتياجات"[3]و الوصف للوظيفة لا بد أن يشمل إسم الوظيفة على شرط أن يكون اسم الوظيفة مدرج ضمن الهيكل التنظيمي أي لا تكون عشوائية،كذلك يوضع الغرض أو الغاية من هذه الوظيفة،و الواجبات الأساسية لها، وحدود السلطة وأطرافها في الهيكل التنظيمي،وعادة يكون "وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها الذي يعني تحديد و معرفة المعلومات،و السلوك،و المهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة"[4].

ب. تحديد الأهداف: بعد أن يتم وصف الوظيفة و تحديد مواصفاتها نأتي إلى مرحلة أخرى تسمى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث"يطلب من كل فرد أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها،و التي يطمح إلى تحقيقها في المستقبل،على شرط أن لا تتعدد هذه الأهداف حتى يستطيع الفرد العامل التوفيق بين مهامه،و الأهداف المرجو تحقيقها"[5] .

1- المرجع نفسه.ص.23.

2- الطعاني،حسن أحمد.**التدريب،مفهومه و فعاليته**. الأردن:دار الشروق للنشر و التوزيع، 2002.ص.34.

3- السيد ،عليوة:**تحديد الاحتياجات التدريبية**،مرجع سابق،ص.29

4- نفس المرجع،ص.30.

5- الطعاني،حسن أحمد.مرجع سابق،ص.16

و منه يقوم الفرد العامل بالتعاون مع مسؤوله المباشر بتحليل الفوارق و الاختلافات بين الإنجازات والأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التكوين.

تحليل المهام له عدة اعتبارات من أهمها:

- يجب التركيز على الوظيفة نفسها وليس على شاغل هذه الوظيفة[1].
- أن يكون الوصف الوظيفي مشتمل على عدة نقاط مسمى الوظيفة -الإدارة التابعة لها –الرئيس المباشر-المرؤوسين التابعين لشاغل هذه الوظيفة -الشهادة العلمية المطلوبة لهذه الوظيفة -عدد سنوات الخبرة التي تؤهل لشغل الوظيفة -المهام الوظيفية التي يقوم بها شاغل الوظيفة -مهام أخرى.

ليس هناك من خطوات أو مراحل لتحليل الوظائف أو المهام،حيث أن خبرة القائم بالتحليل وقدرته في جمع و تجهيز و تحليل المعلومات،و حجم المكتبة و طبيعة نشاطها،تحدّد خطوات عملية تحليل الوظائف،و بشكل عام يمكن تمييز المراحل الخمس التالية لإجراء التحليل:

- تحديد طريقة التحليل المناسبة و إعداد البرامج التفصيلية لها.
- إقناع العاملين بأهمية التحليل و أهدافه .
- تهيئة الوسائل اللاّزمة للتحليل و التي تمكن من جمع الحقائق المطلوبة.
- مراجعة المعلومات التي تم الحصول عليها من مختلف المصادر.
- إعداد نموذج خاص يبيّن فيه نتائج التحليل الوظيفي.

وهناك مجالات لاستخدام نتائج تحليل المهام في المكتبة،أهمها :

- تساعد إدارة المكتبة في التحديد الدقيق لأنواع و عدد الوظائف والمهام المطلوبة في المكتبة لتنفيذ برامجها و خططها و أهدافها[2].
- تعتبر نتائج التحليل أساسا في اختيار الأفراد الذين تتوافر فيهم الاختصاصات والقدرات والخبرات و غير ذلك من المواصفات الفردية لأداء الوظائف على أفضل وجه ممكن.
- إعداد برامج التدريب و التنمية الإدارية و تحديد احتياجاتها و وسائلها و نوعها من اجل الوصول إلى خدمات فعّالة.

1 -السعدني،اكرم محمود.**التدريب:اسلوب النجاح والتفوق في المؤسسة**.القاهرة:دار الكتاب العربي،2003.ص.78.

2- الغامدي،سعيد العبد الله.**التوجهات الاستراتيجية في المؤسسات الغير ربحية**.القاهرة:دار الطلائع،2001.ص.12.

6.1.3 التمكن من صياغة الأهداف الإستراتيجية

إن التغيّر والتحوّل الذي يحدث في عالمنا المعاصر فرض على العامل بالمكتبات أن يمتلك العديد من المهارات التي تساعده في تحقيق الأهداف المرجوة،والوصول بالخدمات إلى أفضل ما تكون عليه،في ظل تغلّب القيم التكنولوجية على القيم الاقتصادية في المواقف الإدارية،كما أن ما يميّز مكتبة عن أخرى هو كل ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة والقدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي الخلاّق،ووضعه موضع التنفيذ بنجاح وفاعلية،وأن عملية تنمية،وتطوير المهارات الأساسية المطلوبة للعامل،مستمرة ولا تتوقف.

ويمكن أن نحدّد خصائص الأفراد ذوي القدرة والمهارة على التخطيط الاستراتيجي[1]:

•الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.

•القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية.

•الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.

•المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.

•المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيـــرها.

•المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البدائل الإستراتيجية.

•المهارة في تحديد الموارد والإمكانيات اللازمـــة وترشيد استخدامها.

•القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.

•القدرة على اتخـــــاذ القرارات الإستراتيجيـــة.

•القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.

تتحدّد مسؤولية وكفاءة إدارة المكتبة على هيكل وجملة الأهداف الحالية والمستقبلية المعلنة وغير المعلنة التي تتفق عليها وتسعى إلى تحقيقها من خلال كافة القرارات على مختلف المستويات التنظيمية؛لذلك فإن أهداف المكتبة لا بد وأن يعكس أهداف كافة الأطراف المعنيـــة بالمكتبـــة وبمجـــال عملهـــا ويشـــمل ذلـــك المديرين،العمال،فئةالمســـتفيدين المستهدفة،المجتمع والأهداف التنظيمية الخاصة للمكتبة.

1- الغامدي،سعيد العبد الله.**التوجهات الإستراتيجية في المؤسسات الغير ربحية**.القاهرة:دار الطلائع،2001.ص.22.

2.3 وجود الهيكل التنظيمي للمكتبة

يعتقد البعض أن التخطيط الاستراتيجي لا يناسب المؤسسات ذات الطابع الخدماتي في وضعها الحالي لعدم استقلاليتها كمؤسسة لها ميزانية خاصة بها وقدرة ها على اتخاذ القرارات،ولكن هذا كلّه يتم التغلّب عليه إذا نظرنا للمكتبة على أنها وحدة متكاملة وتوفر لها الهيكل التنظيمي المناسب من حيث البناء الإداري والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات،واعتماد ميزانية مناسبة وتوفير قاعدة بيانات لازمة لأي عملية تخطيط.

إن الهيكل التنظيمي إطار يحدّد الإدارات والأجزاء الداخلية للمكتبة ومراكز المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف[1]،وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية. وليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي مكتبة أو مركز معلومات لذا تقوم كل مكتبة بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره،وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمكتبات ومراكز المعلومات ،ولعل من أهمها حجم المكتبة ونوع المكتبة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من العوامل.

جدول رقم 22: وجود الهيكل التنظيمي للمكتبة

س9: وجود الهيكل التنظيمي للمكتبة	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
تناسب هيكل المكتبة الحالي مع عملية التخطيط الاستراتيجي	11	%16.66	07	%10.60	36	%54.54	12	%18.18	%100
طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبة	15	%22.72	06	%09.09	35	%53.03	10	%15.15	%100
فعالية نظام للبيانات والمعلومات الإدارية	19	%28.78	09	%13.63	31	%46.96	07	%10.60	%100
ملائمة نظام التحفيز وإثارة الدافعية	15	%22.72	14	%21.21	27	%40.90	10	%15.15	%100

1 - دياب ،حسين عبد الفتاح.**طريقك إلى الفعالية الادارية: التخطيط و الرقابة أسس نجاح الإدارة**. القاهرة :مطبعة النيل ،1997.ص.56.

نلاحظ من خلال النتائج المسجلة في الجدول أن نسبة 72.72%من أفراد العيّنة لا يوافقون بدرجات متفاوتة بين الغير موافق والغير موافق بشدة على تناسب هيكل المكتبة الحالي مع عملية التخطيط الاستراتيجي،بينما نجد أن نسبة 57.56 %لا توافق على وجود نظام فعّال للبيانات والمعلومات الإدارية،كما أن نسبة 56.05%من أفراد العينة وهم العاملون بالمكتبة الوطنية لا يوافقون على وجود نظام ملائم للتحفيز وإثارة الدافعية وهذا ما تعاني منه مختلف المكتبات باختلاف أنواعها.

تستخدم المكتبات على اختلاف أحجامها وأنواعها العديد من أشكال الهياكل التنظيمية مثل الهيكل الهرمي و العمودي والأفقي.. الخ،ويمكن أن نصف حال العديد من المكتبات خاصة الكبيرة إلى أنها تتخذ التنظيم الوظيفي بحيث يكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر،وتكون الإدارة العليا في تحكّم قوي للمكتبة ككل،وينعكس هذا على تدفق المعلومات فيها،حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد،وهذا يعني عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد،وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة ومما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيّف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويجب أن يتضمن التنظيم الأمثل في المكتبات ومراكز المعلومات شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس،وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق،ولو استدعى الأمر تغيير أو تطوير الهيكل التنظيمي،ويقول "الهمشري" في هذا الصدد "من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة أو جامدة في المكتبات ومراكز المعلومات،لأنه مع مرور الزمن وبتغير الظروف والأحوال،فإن هياكل المكتبات ومراكز المعلومات تصبح قديمة وغير مناسبة،وبهذا تصبح بحاجة إلى إعادة تنظيم. ويقصد إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات بغرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظائفها بالشكل المطلوب"،ويشير إلى أن احد الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي هو تغيير إدارة المكتبة أو مركز المعلومات ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة،وهو ما يمكن تبنيه هنا للأخذ بزمام المبادرة والتحوّل إلى إدارة المعرفة".

وبصفة عامة،فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلّب بالضرورة التحوّل إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

- التحوّل من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المكتبة كلّها.
- التحوّل من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

1.2.3 تناسب هيكل المكتبة مع عملية التخطيط الاستراتيجي

من الضروري أن يتناسب هيكل المكتبة الحالي مع عملية التخطيط الاستراتيجي، فمن خلال الهيكل التنظيمي يمكن تحديد وتقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة. فالهيكل التنظيمي ينظم العلاقات داخل مؤسسات المعلومات ويحدّد المسؤوليات، فلكل مكتبة لا بد من هيكل تنظيمي، وقد عرّف الهيكل التنظيمي بأنه نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معا، والهيكل التنظيمي الجيّد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة للمؤسسة، وهي تقسيم العمل بحسب الاختصاص، والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف المكتبة بشكل أفضل ولابد من الإجابة الأسئلة التالية:

- هل يعكس الهيكل التنظيمي الأهمية النسبية للأنشطة والخدمات المختلفة؟
- هل هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات والمهام؟
- هل تتناسب الصلاحيات أو السلطات مع المسؤوليات؟[1]
- هل هناك تعارض في ممارسة بعض الصلاحيات؟ وما هي؟
- هل هناك أدوات لتحقيق التنسيق والتكامل بين عمل الوحدات المختلفة؟
- هل يوجد دليل لتحليل الوظائف؟ وهل يتم استحداثه أو تحيينه؟[2]
- ما مدى الاعتماد على التحليل الوظيفي في:
  - **تحديد الاحتياجات التدريبية؟.**
  - **تقييم أداء الموظفين؟.**
- ما مدى ملائمة البناء التنظيمي الحالي لطبيعة الخدمات و الأنشطة المطلوبة؟.
- هل يساعد البناء التنظيمي على خدمة جميع الأطراف؟.
- ما هي السمة الغالبة في تقديم الخدمات (مركزية / لا مركزية)؟.
- هل يسمح الهيكل التنظيمي بالاستجابة السريعة للتغيّر في الظروف المختلفة؟.

---

1 - غالب ،سعد ياسين .**الإدارة الاستراتيجية** .عمان. :دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2002.ص.25.

2 - مرعي ، محمد.**دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات** .دمشق دار الرضا للنشر، 1999.ص.35.

2.2.3 طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبة

تقوم ثقافة المكتبة وتُستمد من أفكار وفلسفة مُنشئيها وهذا هو الأساس،فهم يختارون الأفراد الذين يتّصفون بالقيم والمواقف التي تتفق معهم وهؤلاء من جانبهم يفضلون العمل بالمنظمة لإتقان القيم والمواقف والعادات بينهم وبين مرؤوسيهم.

مثال على ذلك: بيل جيتس مؤسس شركة مايكروسوفت قد التزم بتوفير ثقافة مبادرة وتطوير في الشركة تقوم أساسًا على توافر قيم الريادة والابتكار والعمل الجاد والالتزام؛ بذلك فأصبحت الثقافة السائدة تشمل دائمًا الريادة والتطور والابتكار،لابد من التوصل إلى طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة فاعلية إدارة المكتبات.

شهدت المكتبات في السنوات القليلة الماضية العديد من الضغوط والتحدّيات،ومن أهمها النمو السريع في معطيات المعرفة والثقافة والمعلوماتية،وانتشار شبكة الإنترنت،وموقع الويب التجاري والبريد الإلكتروني وغيرها على نحو واسع،إذ أدى ذلك إلى تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية في ظل المنافسة العالمية.

لقد شجعت المنافسة العالمية،وقد أدت هذه التقنية الجديدة إلى زيادة قدرة المكتبات على الاستجابة السريعة للمستفيدين،بالإضافة إلى ذلك تحسين كفاءة التشغيل،وزيادة المنافسة في الأسواق العالميـة.

وقد أصبح إدخال تكنولوجيا المعلومات في كافة أعمال المكتبة هو هدف تسعى إليه على مستوى العالم ،لتحقيق الميزة التنافسية،وأصبحت بذلك الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لكل مكتبة تسعى إلى التقدم والمنافسة في الأسواق العالمية وتريد أن تواكب التطورات العالمية ولا تتخلف عن نهضة المعرفة،وذلك لان لهذا النظام إيجابيات على نجاح المكتبة وما تقدّمة من خدمات،مما يجعل التحوّل إليه من الضرورات إذا من شأنه سرعة الاتصالات وترشيد اتخاذ القرارات وتخفيض التكاليف،وتبسيط الإجراءات الإدارية،فضلا عن مكافحة الفساد الإداري وتحقيق الشفافية في الإدارة.

إن ثقافة المكتبة هي مجموعة القيم والمفاهيم التي يؤمن بها العاملين فيها. فوجود ثقافة قوية في المكتبة يساعد على التكامل الداخلي لأن العاملين يكون لديهم نفس المبادئ عن أسلوب التعامل وما هو مقبول وما هو مرفوض.و تساعد أيضا على التفاعل الخارجي حيث أن جميع العاملين يعرفون أسلوب المكتبة في تحقيق أهدافها والتعامل مع المتغيرات

الخارجية،كما تجعل العاملين لديهم من المبادئ وأسلوب العمل ما يجعلهم مختلفين عن كثير من المؤسسات الأخرى وما يجعلهم متّحدين على مفاهيم واحدة.

3.2.3 فعالية نظام البيانات والمعلومات الإدارية

ترتكز فاعلية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في المكتبة الوطنية على وجود نظام فعّال للمعلومات قادر على توفير قاعدة معرفية ذات جودة عالية تدعم قدرة الإدارة على استشراف المستقبل والتنبؤ بما يمكن أن يحدث فيه. ولهذا،فإن إدارة المعرفة من شأنها أن ترفع من سوية العملية التخطيطية وتقود إلى تحسين جودة القرارات المرتبطة بها؛وهكذا فإن الإدارة الفعّالة من خلال نظام فعال للبيانات تتطلب القيام بوظيفتين أساسيتين هما:

- توفير قاعدة متجددة ومستمرة للمعلومات.
- توظيف هذه القاعدة في تحليل وتفسير الأحداث من حوله بما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

4.2.3 ملائمة نظام التحفيز وإثارة الدافعية

إن أسلوب التحفيز الفعّال هو الذي يعمل على إثارة الدوافع التي ترغب فيها المكتبة والتي تحفّز العاملين للقيام بالأعمال التي تضمن زيادة مستوى أدائها،كما تحفزهم بنفس الوقت على التخلي عن كل الأعمال والسلوكيات والأساليب التي لا تخدم مصلحة العمل وتؤثر على مستوى الأداء والكفاءة.

ونظام التحفيز الفعّال له مجموعة من المقومات،أهمها:

- التعرّف على دوافع كافة العاملين بالمكتبة .
- تحديد أولويات هذه الدوافع من وجهة نظر العاملين بالمكتبة.
- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع الدوافع[1].
- تحديد معايير وشروط منح وتقديم الحوافز.
- تحديد قيمة الحوافز وأنواعها.
- الإعلان عن نظام الحوافز بالطريقة المناسبة لتأمين قبوله من طرف العاملين[2].

1- محمد،أحمد :**التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد**. عمان :دار المناهج،2000.ص.85.

2- خليل، نبيل. **الإدارة الاستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**.مصر:دار المعارف ، 1993.ص.47.

- تأمين السرعة في تقديم الحوافز وقت استحقاقها أي الحافز المناسب في الوقت المناسب.
- تقييم نظام الحوافز من فترة لأخرى للتأكّد من فاعليته .
- تعديل النظام بحيث يتناسب مع التغيير في رغبات وحاجات العاملين.

ويمكن أن يحقق النظام الفعال للحوافز النتائج التالية:

أ- **بالنسبة للمكتبة ومراكز المعلومات:**

- زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المكتبة من خلال رفع مستوى ومهارات العاملين.
- زيادة مستوى الإنتاج والخدمات وكفاءتها.
- التخلّص من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للعـــــاملين مثل الملل والتأخير والغياب.
- تكوين معايير ثابتة لجذب واستقطاب العاملين الذين يمتلكون التأهيل العلمي والمعرفي الجيد.

ب- بالنسبة للعاملين:

- توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة إيجابية بعيداً عن البحث عن طرق وأساليب أخرى خارج نطاق الوظيفة والتي قد تؤثر على مردودها.
- توفر السبيل للتنافس في العمل بعيداً عن التصرّفات والعلاقات الشخصية والتحيّز حيث أن التفوق والأداء والسلوك الجيد هو المعيار لنيل الحوافز.
- إحساس العاملين بالاهتمام بهم وحرصها على زيادة تعلقهم بالعمل إضافة إلى حرصها على تكريم المتميز وتحفيز الأخر إلى تحسين مستوى أداءه.
- زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي،إضافة إلى زيادة حرصهم على اختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم وأهدافهم والتي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عالي من الأداء والتميّز.

3.3 توافر الإمكانات المادية

جدول رقم 23: توافر الإمكانيات

س 10: توافر الإمكانات	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
الموارد للنشاطات المختلفة	39	%59.09	09	%13.63	16	%24.24	02	%03.03	%100
الأجهزة الحديثة اللازمة	18	%27.27	29	%43.93	16	%24.24	03	%04.54	%100
الميزانية	26	%39.39	20	%30.30	16	%24.24	04	%06.06	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 72.72 % من أفراد العيّنة توافق على اعتبار توافر مختلف الموارد لانجاز النشاطات المختلفة من أهم متطلّبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة،بينما نجد أن نسبة 71.2 % توافق على اعتبار توافر الأجهزة الحديثة من بين متطلّبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ،أما نسبة 69.69 %من أفراد العيّنة لا تعطي الأولوية للميزانية كأهم متطلّبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي على خلاف معظم المؤسسات التي تضع في المرتبة الأولى الإمكانيات المالية.

1.3.3 الموارد للنشاطات المختلفة

تمثل الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر مهمة وقاعدة تستند عليها خيارات المكتبة وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفء لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المكتبة من الارتقاء و التفوّق [1].

فمن ناحية الموارد المالية والدعم المادي الذي يتمثل في رصد الميزانيات المناسبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات على مراحل بحيث لا يكون هناك إرهاق لميزانية المكتبة،ولذا لابد أن تقتنع الإطارات المُتخّذة للقرارات أننا أصبحنا بحاجة ماسة إلى إعادة النظر في وظائف وخدمات المكتبة بمختلف مستوياتها،بعد أن وصلنا أو أوصلتنا ظروف

1-الغالبي،طاهر محسن منصوى،إدريس،وائل محمد صبحي. **الإدارة الاستراتيجية:منظور منهجي متكامل**.عمان:دار وائل للنشر، 2007.ص.297.

المجتمع وتطور النظام العالمي الجديد إلى مفترق الطرق علينا أن نُحدّد فيه وجهتنا وذلك انطلاقا من قراءة مسيرة التطور وضرورة اتخاذ القرار على المستوى الإداري مصحوب بخطة متكاملة.

إن مستقبل المكتبات يرتبط مباشرة بقدرة المورد البشري،فهو عنصر مميّز من عناصر التطور إذ لا يمكن أن تتم العمليات الإدارية وغيرها من وظائف دون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة وذلك لأن الإنسان يرغب دائما في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة بل يرغب في المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز[1].ومن ثم فإن الموارد البشرية إذا أحسن اختيارها،إعدادها،تدريبها وإسنادها العمل المتوافق مع مهاراتها ورغباتها.

2.3.3 الأجهزة الحديثة

يبدو أن التقدم الصناعي و التكنولوجي في الوقت الحاضر سريعو متطور،فكثيرا ما نسمع عن تعديلات حديثة في الآلات و المعدات الصناعية و الأجهزة الإلكترونية،حتى أن ما نراه اليوم حديثا قد يصبح قديما بعد فترة وجيزة. لذا يكون على المكتبة الوطنية رصد الأموال اللازمة لتحديث معداتها وأجهزتها باستمرار،لكن الملاحظ على المكتبات ذات المركز المالي الضعيف لن تستطيع مسايرة هذا التقدم،و سيجد العاملون فيها أنهم يعملون على آلات قديمة و أن مهاراتهم و خبراتهم في هذا المجال متدنية مقارنة مع الآخرين الذين يعملون في منظمات ذات مركز مالي قوي بتحديث معداتها وتدريب عمالها عليها من فترة إلى أخرى.و لأن نظام التدريب يقوم على الأفراد الذين يتواجدون في سوق العمل،فالمشكل إذن هو في تمكين الموظفين طوال مسارهم المهني على التكيّف مع التغيرات المفروضة الناتجة عن التغيّرات الاقتصادية و التكنولوجية.

ولذلك على القائمين على المكتبات الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة،وبناء قاعدة بيانات ومعلومات حديثة،والانتقال إلى مرحلة متقدمة من التكنولوجيا،من خلال القيام بعملية تغيير جذري و حقيقي لكل العناصر المكوّنة لها،وإعادة صياغتها،وفقا لمفاهيم

1-قراوي،أحمد الصغير،إبراهيمي،أحمد.**إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة**.[على الخط المباشر].زيارة يوم 2010/06/15.على العنوان التالي:

http://www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm

ومتطلّبات عصر المعلومات،والتحوّل بمفهوم المعلومات من كونها وصفية وإحصائية تاريخية،إلى اعتبارها حركة متدفقة من الحقائق والمؤشرات والعلاقات والفرص والمعوقات.

3.3.3 الميزانية

لابد للمكتبة الوطنية أن تغيّر سياستها من حيث الموارد المالية،القائمة لديها اليوم ،وان تنتقل إلى التخطيط لحيازة الموارد المالية والمشروعات الاستثمارية،التي تمكنها من حرية التخطيط واختيار الاستراتيجيات المناسبة،وتأدية رسالتها التي تراها هي،وتنفذ السياسات التي تفرضها قياداتها،لا التي يفرضها عليها الآخرون،وجعل ذلك من صلب استراتيجياتها وخططها،وتخصص له التكوينات الإدارية اللازمة وتنتدب له الكفاءات الإدارية والدعم المالي اللازم. وما لم تغير المكتبة هذه الثقافة ستضطر لقبول موارد تجبرها على تغيير سياساتها،ولا ترسم خططها بالحرية التي تريدها،ولا توجه الموارد لتنفيذ المشاريع المخططة،وستضطر لتتوسع في هيكلها ونطاقها بحسب ما يفكر به الداعمون،لا بحسب ما تقرره قياداتها.
والمكتبات تعاني عادة من مشكلات الموارد المالية التالية:

- محدودية الموارد المالية وقلّتها.
- اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات،وعدم السعي لتكوين أوقاف تعتمد عليها المكتبات،في الإنفاق الدائم وغير المشروط على أنشطتها من قبل المانحين.
- عدم توفر الخبرات الكافية في المجال المالي.
- ضعف الرقابة المالية.
- ضعف اتباع مبدأ الشفافية في التعاملات المالية.

أكدت الكثير من الإجابات هذا المعنى بعدة صور،وكأنما العبارات المصاغة في الاستبيان لم تكن كافية للتعبير عن عمق المعاناة في هذا المجال،ومما ذكر من صور هذا الضعف ما يلي:-

- محدودية وصعوبة الحصول على الدعم اللازم من الجهات الحكومية .
- ضعف التمويل من المؤسسات والشركات ورجال الأعمال والصناديق الداعمة لمشاريع المكتبات.
- عدم التزام الأعضاء بدفع الاشتراكات وتقلّصها في الكثير من الأحيان.
- عدم وجـــود منـــافذ لدعم المكتبـــات .
- عدم وجود البنى التحتية والأوقاف والموارد المالية الثابتة لدعم واستمرار عمل المكتبات.

4.3 وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي

لا حاجة إلى القول بأن جميع الوظائف الإدارية،من تخطيط و توجيه و تنظيم وقيادة،منوطة بالإدارة على كافة مستوياتها،فهي المسؤولة عن توفير المعدات و الأجهزة الحديثة للعاملين ووضع برامج التدريب اللازمة لهم للعمل على تلك المعدات والأجهزة،كما أنها المسؤولة عن وضع نظام للحوافز وتوفير ظروف العمل التي تُرغِب العاملين في اكتساب المزيد من الخبرات و المهارات. وبالإضافة إلى كل ما سبق فإن على الإدارة تقع المسؤولية الكاملة بوضع اللوائح و القوانين والسياسات التي تحكم العمل،فالإدارة الناجحة هي التي توفر كل مستلزمات العمل وتعمل على تطوير الأفراد فيها. لكننا نجد بعض الإدارات تقوم بالتغيير ولا توفر المستلزمات اللازمة للتطوير من معدات و أجهزة وبرامج تدريبية،وحوافز،بل على العكس تحاول قتل الطموح والإبداع لدى العاملين تحت إشرافها؛إما خوفا من ترقية أحد العاملين على حسابها،وإما لاعتقادها أن قراراتها الإدارية المبنية على خبرتها الطويلة هي وحدها الصحيحة،أما ما يقدمه الآخرون من أفكار ومقترحات حديثة فهي غير سليمة والأخذ بها وتطبيقها مجازفة لا تحمد عقباها.وقد حصلنا على بعض النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 24: الإدارة العليا و التخطيط الاستراتيجي

س11:وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
التشجع على القيام بالتخطيط الاستراتجي	32	%48.48	17	%25.75	13	%19.69	04	%06.06	%100
توفير الحوافز المادية والمعنوية	21	%31.81	19	%28.78	21	%31.81	05	%07.57	%100
توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء التخطيط الاستراتيجي	24	%36.36	20	%30.30	17	%25.75	05	%06.06	%100
تنظيم دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي	22	%33.33	22	%33.33	18	%27.27	04	%07.57	%100

يتّضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 74.23 % تؤكّد على ضرورة وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وتقوم بالتشجيع على التخطيط الاستراتيجي للمعلومات،في حين نجد أن نسبة 60.59% توافق على اعتبار توفير الحوافز المادية والمعنوية هي من المتطلّبات للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات،كما نجد أن نسبة 100% تعتبر توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات هي من متطلّبات التخطيط الاستراتيجي،كما نجد أن نسبة 100% تؤكد على ضرورة تنظيم دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

1.4.3 التشجيع على القيام بالتخطيط الاستراتجي

إن الإدارة العليا لابد أن تعمل على تسليط الضوء على التخطيط الاستراتيجي ونشر الوعي فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي كمنهجية مطلوبة في تخطيط الأعمال ورسم الاستراتيجيات لقطاع المكتبات؛ليكون بمثابة قاعدة وركيزة أساسية في العمل ونشر الوعي عن أهمية التخطيط الاستراتيجي والتركيز عليه كحاجة ملحة للعمل وتشجيع عمل الدراسات والبحوث المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتركيز على آلية المتابعة والتنفيذ.

إن المكتبة تحتاج إلى تخطيط استراتيجي في هذا الوقت بالذات الذي أخذت تتلاشى فيه العقلية الاحتكارية والبيروقراطية وأحادية القرار حتى نتمكن من المنافسة والتواجد،وبالتالي المحافظة على الاستمرارية.

على مستوى العاملين فإذا زرع الفكر التخطيطي الاستراتيجي على مستوى الأفراد سننتقل في يوم من الأيام إلى مستوى الفكر التخطيطي بعيد المدى،هذه نقطة مهمة وتحتاج إلى إعادة الترتيب وزرع الوعي في المجتمع،و على المكتبة أن تراجع نفسها وان تهتم بهذا الموضوع وأن تعلم أنها لكي تستمر في هذه البيئة التنافسية بالتخطيط بعيد المدى وألا تستعجل الأمور وزرع أو غرس ما تراه.

إذن فلابد للمكتبة أن تعمل على خلق وعي تخطيطي وإعداد كوادر تخطيطية مؤهلة في التعامل مع المتغيرات والتحديات التخطيطية المتوقعة وذلك لإرساء دعائم النهضة الحديثة.ونشر الوعي التخطيطي وتأكيد فلسفة التخطيط الاستراتيجي .

2.4.3 توفير الحوافز المادية والمعنوية

إن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المســـاهمة في إعـــــادة تنظيم احتياجـــات العاملين وترتيب أولوياتها[1].
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المكتبة والعاملين.
- تنمية عـــادات وقيم سلـــوكية جديدة تسعى المكتبة إلى زرعها بين العـاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المكتبة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهـــم.
- المســـاهمة في تحقيـق أي أعمـــال أو أنشطة تسعـــى المكتبة إلى انجازهـــا.

إن حاجات العامل متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الآخر يشبع معنويا،إذاً هنالك حاجات لدى أي عامل مهما كان مستواه التعليمي أو منصبه داخل المكتبة لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية،فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له،وتحقيق التعاون بين زملائه أو كما يسمى بالرضا الوظيفي.

وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية [2] مثل:

الوظيفة المناسبة:حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته

الإثراء الوظيفي: وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعبـــاء والمسؤوليـــات.

المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.

1- المرسي،جمال الدين. **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**.مصر: الدار الجامعية ،2003.ص.36.

2- العارف، نادية .**التخطيط الاستراتيجي والعولمة**.مصر: الدار الجامعية ،2001.ص.42.

الترقية : حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.

المركز الاجتماعي: فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزا اجتماعيا مرموقا تعد حافز ايجابيا وتمثل إشباعا لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي هو كم الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.

3.4.3 توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء التخطيط الاستراتيجي:

إن بناء مصادر للمعلومات لأنظمة متقدمة للمعلومات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية بالمكتبة،وهذا يعني امتلاك برمجيات وأجهزة تطوير الاتصالات الالكترونية؛وإن اكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات هو في بناء قاعدة معلومات لتزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية للتخطيط والسيطرة واتخاذ القرارات،وكل الأنشطة،لابد أن تكون المكتبة عبارة عن وحدات معلوماتية و نظام الملفات والوثائق والتقارير والاتصالات المباشرة و غير المباشرة تمثل أدوات من نظام المعلومات،ومع دخول واستخدام الحاسوب كانت أنظمة المعلومات هي المجال الأكثر استفادة منه حيث تحوّلت أنظمة المعلومات التقليدية القائمة على القلم والورقة إلى أنظمة معلومات قائمة على الحاسوب ،ومع الاستخدام الواسع للانترنت لم يعد نظام المعلومات مجرد أجهزة محملة بالمعلومات وإنما تحولت إلى شبكات داخلية،وبالترابط مع المستفيدين والموردين تحوّلت إلى شبكة خارجية،وبالترابط مع مجموعة مكتبات ذات اهتمامات مشتركة تحولت إلى شبكة مكتبات.

إن نظام المعلومات يتسم بكونه[1] :

- الأرقى تكنولوجيا.
- الأوسع عالميا.
- الأسرع في نقل المعلومات.
- الأكثر دواما في العمل واستمرارية.

1-سالم ،أكرم .**التنفيذ الاستراتيجي والأنظمة المعلوماتية الساندة** .[على الخط المباشر].زيارة يوم 2010/11/18.على العنوان التالي:

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=128092

وتختلف نوعية المعلومات اللازمة لاتخاذ كل من قرارات التخطيطي الاستراتيجي والرقابة الإدارية،والرقابة التشغيلية.فتعتمد قرارات التخطيط الاستراتيجي على المعلومات التنبؤية المفاجئة التي تحصل عليها المنشأة من مصادر خارجية وتعرضها على القيادات العليا في شكل مقتضب على فترات متباعدة وبصورة مفككة وغالبا ما تكون متدنية الدقة لما في التخطيط الاستراتيجي من تقريب وحكم شخصي يتناول آجالا طويلة في معظم الأحوال. "أما قرارات الرقابة التشغيلية،فتعتمد على المعلومات التاريخية المرتقبة التي تحصل عليها المنشأة من مصادر داخلية فيها وتعرضها على الإدارة في شكل تفصيلي فوري بصورة محكمة التنظيم وعالية الدقة".[1]

4.4.3 تنظيم دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي

إن التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه،فالتطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً بحيث أننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة،فلننظر إلى التطور في العلوم الإدارية وتأثير العولمة على مفاهيم الإدارة. في الصناعة نجد أن التطور التكنولوجي يجعلنا مضطرين لاستخدام معدات متطورة وبالتالي نحتاج إلى أن نتدرب عليها؛ولكن التدريب ليس مرتبطا فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة ولكن التدريب له أسباب أخرى. من أهم هذه الأسباب تقوية نقاط الضعف لدينا أو لدى العاملين في المكتبة والتي تقل من كفاءتهم لأداء أعمالهم. أسباب نقاط الضعف هذه قد يكون ضعف التعليم أو الاختلاف بين التعليم وبين متطلبات العمل أو تغيير المسار الوظيفي. فالكثير منا عندما يبدأ حياته العملية يكتشف أنه لا علم له بكتابة تقارير العمل ولا بتنظيم الاجتماعات ولا بقوانين العمل ولا بأساليب تحليل المشاكل. لذلك فإن هناك الكثير من نقاط الضعف التي نحتاج لتقويتها بالتدريب. كثيرا ما ترى المديرين يستهزؤون بمهارات الخريجين الجدد ويكتفون بالتحدث عن ضعف مستواهم وهذا أسلوب غير بناء وغير محترم. إننا لو حاولنا تدريب هؤلاء فإننا قد نكتشف أن لديهم قدرات عظيمة وسيفيدون العمل كثيرا وسيكون لديهم قدر من الولاء للمؤسسة التي منحتهم فرص التدريب وكذلك يكون لديهم قدر من التقدير لمديريهم الذين اهتموا بتنمية مهاراتهم .

1-غراب،سيد. نظم المعلومات الإدارية:مدخل تحليلي.الرياض:مطابع جامعة الملك سعود، 1997. ص.37.

والتدريب هو وسيلة لزيادة انتماء العاملين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية أنفسهم داخل وخارج العمل؛فالتدريب عملية مستمرة يتم من خلالها تزويد العامل المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة ،لكي يكون قادرا على أداء مهام محددة بشكل أفضل،وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل.

ويعتبر التدريب بالنسبة للمكتبة خياراً استراتيجياً تتطلع من خلاله إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل .

وللتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته،أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيده تمكناً في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء ،ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه جهة تسعى للرقي والتقدم.

ويتم التدريب من خلال برنامج خاص من أهم محتوياته:

- ما هو التخطيط؟و ما هي الإستراتيجية؟و ما هو التخطيط الاستراتيجي؟[1].
- ما هي الرسالة و ما هي الرؤية؟و كيف تحدد الأهداف الطويلة و المتوسطة و القصيرة الأجل؟[2].
- ما هي المهـــارات و التقنيـــات والأدوات اللازمـــة لإعداد خطة العمل؟.
- مراحـــل و خطوات إعـــداد خطط العمل و مهـــام كل مرحلة؟.
- ما هي السمات اللازم توفرها في الأهداف؟و ما هي عناصر التخطيط الاستراتيجي؟.
- ما هي مراحـــل و خطوات اعـــداد الخطة الإستراتيجية؟.
- تحديد المؤثرات الخارجية والداخلية و نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات للمكتبة؟[3].

1- الخفاجي، نعمة عباس. **<u>الادارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم</u> والعمليات**. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،2004.ص.56.

2 -Kauer , Daniel . Effects of top management team characteristics on strategic decision making: Shifting attention to team member personalities and mediating processes, Journal: Management Decision, Volume: 45 Issue: 6,2007 from :
http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00251740710762017

3- ماهر،أحمد. <u>السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات</u>. الإسكندرية: الدار الجامعية ،2002 .ص.74.

- ما هي مهام كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي؟.
- ما هي أدوات تكميم المؤشرات غير الكمية في التخطيط الاستراتيجي؟.
- ما هي طرق وأساليب تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة؟.
- ما هي أدوات التخطيط الاستراتيجي؟.
- ما هي مؤشرات قياس الأداء التي يتم من خلالها تقييم الخطة الإستراتيجية وقياس فعاليتها؟.
- تقييم الخطة الإستراتيجية و مراقبتها.
- فوائد وأهمية تحديد مؤشرات قياس الأداء في المكتبة.
- كيف يتم استخدام مؤشرات قياس الأداء؟[1].

اذن لابد من إعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا،اذ يتوقف نجاح المنظمة و فعالية عملية التخطيط الإستراتيجي على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط ،و يتضح ذلك بالنظر إلى عديد من المؤشرات منها ما يلي[2]:

- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الإستراتيجي ،مقارنة بالوقت الذي تضيعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية و الإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات.
- إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا و استعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي بالمنظمة.
- درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة و مخاطر عملية التخطيط الإستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة و التعامل الفعال معها.
- مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة و التعامل والاستجابة والاستماع لآرائهم و تصوراتهم و التفاعل معهم.
- إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح المتكامل لما ينتهي أعمال إعداد الخطة الإستراتيجية و تحديثها.

1- السيد،إسماعيل.**الإدارة الاستراتيجية :مفاهيم وحالات تطبيقية**. الإسكندرية:المكتب العربي الحديث، 1993.ص.81.

2- سامي،عمري.**فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي**:دراسة حالة:شركة مناجم الفوسفات،تبسة.رسالة ماجستير:جامعة محمد بوضياف:المسيلة،2007.ص.3.

- مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لإتباع الأسلوب المنهجي و التفكير الإستراتيجي ،و التأكد من استمرارية و تطبيقه في كل مراحل عملية إعداد الخطة الإستراتيجية.

إن عمليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في المكتبات لا تنطلق من العدم بل هي تحتاج إلى أرضية صلبة تنطلق منها لتحقيق الأهداف المرغوبة بالشكل المطلوب .إن هذه المتطلّبات اندرجت حسب رأينا إلى متطلّبات تخطيطية،مالية،وأخرى ادارية .

الفصل الرابع

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية

تواجه المكتبات ظروفا متغيرة،وتعمل في ظل أوضاع متقلبة وغير مستقرة،وتعترضها معوقات وتحديات تجعل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها أمرا غير مؤكد وصعب،ومن ناحية أخرى تختلف أوضاع وإمكانات وقدرات المكتبات وما يتوافر لديها من موارد،وما تخضع له من ضغوط نابعة من ظروفها الداخلية،وهذا يقلل من احتمالات مقدرتها على تحقيق أهدافها بتطبيق ما اعتادت عليه من ممارسات تقليدية،فبرغم أهمية التخطيط الإستراتيجي،إلا أنه لم يعد كافيا لدرجة تجعلنا نقف عنده،بل بات الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الإستراتيجي لتطوير مهارة إعداد سيناريوهات المستقبل لدى متخذي القرار،وهذا يوفر تحليلا يؤدى إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر حكمة،كذلك لم تعد الآليات المستخدمة في الإدارة الإستراتيجية كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب الموجودة .

فقد حظي التخطيط الإستراتيجي للمعلومات بأهمية كبرى في العالم؛نظراً لما يقدّمه من رؤى فيما ينبغي تحقيقه خلال المستقبل،وتسعى دول العالم المتقدّم اليوم إلى أن تكون خطواتها مدروسة بأفق مستقبلي،مع وجود المرونـــة في الوقت نفسه لاستيعاب ما قد يحـــدث ويطرأ من متغيّـــرات على مستويـــات كثيرة،ولكن هذا التخطيط لا يزال لـــم يأخذ المســـار المطلوب له في عالمنا العربـي.

فبالرغم من تعدّد إيجابيات التخطيط الاستراتيجي إلا أن هناك عدد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون استخدامه على مستوى المكتبات حيث تعاني عملية التخطيط من بعض الصعوبات التي تواجهها وتحد من مدى فاعليتها ونجاحها ومن أهم تلك الصعوبات والمعوقات ما يلي:

1.4 المعوقات المتصلة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

إن الإدارة حقل معرفي متجدد باستمرار تتعدد فيه الاتجاهات والرؤى،تجد المكتبة نفسها أمام مجالا واسعا لتبني الأفكار،كما أن الأعمال الإدارية اليوم بحاجة ماسة إلى تطبيق متجدد لمفهوم التخطيط الاستراتيجي خاصة بعدما أصبحت البيئة عالمية المحتوى والتفكير وتولدت منافسة جديدة نظرا لتنوع الموارد وتطور التكنولوجيا والمعرفة بشكل سريع متسارع.

إن التخطيط الاستراتيجي عملية صعبة وتتطلّب إمكانيــات معرفيــة كبيرة ومستــوى عـال من الخيــال والقـدرة على التحليل والابتكار والاختيار،كما يتطلب التخطيط عمليات ذهنيـة تختلـف عـن العمليـات اللازمـة للتعامـل مـع المشـكلات اليومية،لـذا وجـب تحسـين مهـــارات المديريـــن.

التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام وهو يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة وبدأ نظام التخطيط بالتركيز على الخطة المالية ووضع الموازنات ثم التخطيط قصير الأجل وبعده المتوسط فالبعيد المدى،ثم تعقدت العملية التخطيطية في المنظمات الكبرى والمتكونة من عدة وحدات أعمال إستراتيجية ليظهر مفهوم التخطيط الشامل ومع زيادة هذا التعقيد وضياع العمليات التخطيطية بتفاصيل كثيرة، ولد التخطيط الاستراتيجي ليمثل نقلة نوعيـة بـالتركيز على القضـايا الحرجـة والمهمـة في حيـاة المنظمـة لـذلك التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المشـاكل والإشكالات التي تخص النظام بصورته الشمولية .

لقد كان ميلاد التخطيط الاستراتيجي في منتصف الخمسينات ومع الزيادة الكبيرة في حجم الشركات والمؤسسات وتوسّع أعمالها وهي الخاصية التي تميّزت بها حقبة الستينات والسبعينات،شهد التخطيط الاستراتيجي إقبالا كبيرا عليه،فقد برزت الحاجة لتبنّي أساليب جديدة في إدارة المنشآت المتعدّدة الفروع والوحدات ولكن هذا التبني اصطدم بالكثير من العراقيل.

لقد حاولنا من خلال سؤال طرح على أفراد العيّنة يحتوي على جملة من الاحتمالات التي نرى أنها تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي كمفهوم جديد في المكتبات وكأسلوب إداري اثبت في العديد من الدراسات والبحوث نجاعته،وخذا لا يمنع انه قد لاقى بعض العراقيل بسبب طبيعته وتقنياته وأبجدياته،ولقد توصلنا إلى جملة من النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 25: معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

س12:معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي	33	%50.00	17	%25.75	15	%22.72	01	%01.51	%100
استخدام رؤى لا تناسب واقع المكتبة	24	%36.36	20	%30.30	22	%33.33	00	%00.00	%100
يحتاج التخطيط الاستراتيجي لوقت وتكلفة	22	%33.33	15	%22.72	28	%42.42	01	%01.51	%100
صعوبة التنبؤ بالمستقبل يحد من إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي	23	%34.84	09	%13.63	29	%43.93	05	%07.57	%100

نستعرض من خلال الجدول أهم النتائج المتعلقة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي حيث لا حظنا أن نسبة 75. 75 %من عينة الدراسة يؤيّدون انه من أحد معوقات التخطيط الاستراتيجي هو غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي وهذا يتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي في حد ذاته،بينما نلاحظ أن نسبة منهم 66.66 % ترى انه من معوقات التخطيط الاستراتيجي في المكتبة هو تبني رؤى لا تتناسب مع واقع المكتبة وطبيعتها ،بينما نجد أن نسبة 51.5 %لا يوافقون على أن صعوبة التبوء بالمستقبل يحد من إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بينما نجد أن نسبة 56.05 % تؤيد أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة وغياب هذين العنصرين يعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

1.1.4 غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي

طرأ على المؤسسات تحوّلات وتغيّرات رئيسية في السنوات الأخيرة،فاليوم نجد المستفيدين يتوقعون الحصول على السلعة أو الخدمة بأعلى مستوى من الجودة والسرعة في تسلم السلعة،وهذا يتم بأسعار قليلة وهذه التغيّرات نتيجة للتقدم التكنولوجي والعلمي السريع

والذي لم يسبق له مثيل،وأصبح من الضروري لأي مؤسسة في أن تتبنى أو أن يكون لها إستراتيجيتها الخاصة لتحقيق الامتياز والتميّز.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للمعلومات من المفاهيم التي لاقت استحسانا في السنوات الأخيرة وإذا كنا قد تعرفنا على ماهية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي للمعلومات،يتبقى أن نشرحه بصورة معاكسة بمعنى أن نشرح ما هو ليس بالتخطيط الاستراتيجي،وهذه الطريقة السلبية في الشرح هي لإزالة أي غموض حول معنى التخطيط الاستراتيجي،وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي[1]:

- **ليس التنبؤ فقط**: فالتنبؤ هو امتداد طبيعي من حاضر المكتبة إلى مستقبلها،والمتتبع للتغيرات التي تحدث يجدها حادة وقوية. فالظروف البيئية تتغير بسرعة كبيرة ولا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق، بينما التخطيــط الاستراتيجــي هو محاولة لتصور شكل المكتبة في المستقبل وتحقيق هذا التصور.
- **ليس تطبيق الأساليب الكمية**: فالتخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والابتكار والإبداع والتعمق في ذلك وشخصية المكتبة وثقافتها لبناء مستقبلها وهي أمور قد تبتعد عن الأساليب الكمية في التخطيط والتنبؤ.
- **ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل** فقط بل قرارات حاضرة أيضا،فكثير من القرارات الإستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها تؤثر في مستقبل ومصير المكتبة .

إذن لابد من إدراك كل المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات والمكملة له والمتداخلة معها،إن توفر الفهم السليم لأهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل متخذي القرار في المنظمات صامدة أمام تيارات التغيير بأسلوب علمي سليم لممارسة العمليات الإدارية المختلفة كما خطط لها.

2.1.4 استخدام رؤى لا تناسب واقع التخطيط الاستراتيجي

كثير من مؤسسات المعلومات في مجتمعنا وحتى في وطننا العربي في حاجة ماسة لتطوير مشاريعها وبرامجها،والاعتماد على الإبداع و الابتكار لتحافظ على موقعها،وتستمر في عطائها

1 - إدريس،ثابت ، المرسي ،جمال الدين .**الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**. الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002.ص.25.

وتُعـزّز رسـالتها،وتزيد مـن فعاليتهـا في المجتمع،وهنـا تبرز أهميـة وجـود إسـتراتيجية شـاملة لتحقيق رسالة المكتبة الوطنية.

الغالبيـة العظمى من المنظمات تعترف بأهميـة التخطيط الاسـتراتيجي بالنسـبة لبقائها ونموهـا الطويـل الأمـد ويسـتخدم لمسـاعدة المنظمـات لأداء عمـل أفضـل وتوجيـه طاقاتهـا التوجيه الأمثل والتأكد من أن عناصرها تعمل نحو هدف واحد وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعـل مـع البيئـة المتغيرة[1] فهـو ضـرورة لأنـه يعني عمليـة يـتم فيهـا تحديـد كيفيـة وصـول المنظمـة إلى مـا تسـعى إليـه وبالوقـت نفسـه عمليـة تحديـد مـا الـذي سـوف تقـوم بـه المنظمـة لانجاز أهدافها وثبت أن المنظمة التي تتبع تخطيط استراتيجي أفضل من غيرها التي لا تقوم بالتخطيط الاستراتيجي .

3.1.4 احتياج التخطيط الاستراتيجي الـى وقت وتكلفة

تبرز أكبر العوائق أمام التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمكتبة في احتياجه إلى تكلفة ووقت كبيرين فهو يحتاج إلى مداولات فلسفية عديدة من مسؤولي الإدارات العليا وإلى كم هائل من المعلومات،وهو ما قد يتطلب إنفاقاً كبيراً تعجز عنه المكتبة بإمكاناتها المحدودة.

عـادة مـا يتكلّـف إعـداد الخطـط وتنفيـذها ومتابعتها تكاليـف ماديـة كبيرة،وهـذا بـدوره يؤثر على الميزانية التي تديرها المكتبة لذلك يجب أن تكون عوائد عملية التخطيط أعلى من مصاريف تكاليفها بكثير ،وأيضاً تحتاج الخطط للوقت والجهد الكثير وذلك لتخرج إلى خير التطبيق والوجود.فعدم رغبة المديرين وترددهم في استخدام هذا التخطيط اعتقادا منهم بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط أو وجود اعتقادا خاطئا بأنها ليست مسؤوليته أو أنه لن يكافأ عنها،وكذلك مشاكل التخطيط قد تترك انطباعا سيئا في ذهن المدراء كما أن غموض التخطيط بالنسبة للمدراء يجعلهم غير متقبلين للفكرة، بالإضافة إلى أن مشاكل جمع البيانات وتحليلها تجعل المدير غير مقدر لأهمية الفكرة ،كذلك يمثل عائقاً لعملية التخطيط. فالتخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة،فالمناقشات حول رسالة المكتبة وأهدافها مثلا قد يستغرق وقتا طويلا حتى يمكن الوصول لها،كما أن الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

1 - أبو قحف ،عبد السلا م. **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، 1997.ص.36.

يقول البعض أن التخطيط الاستراتيجي مرتفع التكاليف ويهدر الطاقة الإدارية والتي يمكن استخدامها بطريقة أكثر فعالية لتحقيق الأهداف. فالتخطيط بأعباء تكاليفه لإجراء التنبؤات والحصول على المعلومات ووضع الخطط واستخدام المتخصصين وهذه الأعباء لا تقوى عليها سوا المكتبات الكبيرة.

فالدعم المالي ضروري جدا لتحقيق عمليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. فالدعم المالي يتجه بالضرورة لتشكيل البنية التحتية التي تشمل بالدرجة الأولى شبكات الربط الإليكتروني ونظم المعلومات التي ستصل مختلف المصالح الإدارية ببعضها،والهيكلية التي ستقوم عليها هذه النظم والشبكات ، ومن ثم البرمجيات التي ستوفر التطبيقات الإدارية.

4.1.4 صعوبة التنبؤ بالمستقبل يحد من إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي أصبح أمرا ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل،فالمسير لا يستطيع وضع أهداف فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيّرات المحتملة والنتائج المتوقعة لعلاقة ذلك بأهدافه فالتخطيط ضروري لعدة أسباب نذكر منها: – أننا لا زلنا في حاجة إلى اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتحديد أفضل وســيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف ففي ظروف التأكد تصبح عملية التخطيط أسهل و أيضا بعدما يتحدد الإجراء المناسب فان الأمر يتطلّب وضع خطط فرعية متناسقة لإتاحة الفرصة أمام الإدارات والأقسام للمشاركة في أداء النشاط .[1]وإذا أمكننا التنبؤ باحتمالية التغيير وأبعاده فلازالت عملية التخطيط الاستراتيجي يكتنفها الكثير من الصعوبات،لأن هذه التنبؤات تحتوي على درجة من الخطأ وبصفة عامة فان التغيير لا يحدث بطريقة فجائية .

يولي بعض المديرين معظم انتباههم للمشاكل اليومية المستعجلة فينشغلون بها دون النظر إلى ما قد يحدث على المدى الطويل .ومن أجل أن ينجح التخطيط الاستراتيجي فلا بد من أن تكون الرؤية بعيدة المدى واضحة ومركزة .ولهذا يكمن التحدي الأساسي في حث الأشخاص على النظر إلى الصورة العريضة،واستبعاد الأحداث الماضية والآنية المؤثرة في أثناء تطوير الخطة المستقبلية.

1-عبد السلام ،محمد.__الإدارة الاستراتيجية:الواقع والمأمول__.القاهرة : دار الوفاء،2009.ص.56.

إن التخطيط الاستراتيجي يرتكز على خطوات أساسية هي[1]:الرصد(Monitoring) والتنبؤ (Forecasting) ووضع الأهداف (Goals Setting) والتنفيذ (Implementation) والتي تجيب على الأسئلة الآتية :

1- ما هو الحال الذي عليه المنظمة الآن ؟

2- إلى أين ذاهبة الآن ؟

3- إلى أين تريد هي الذهاب ؟

4- ماذا يجب علها أن تفعل من أجل التغيير.

إن دورة التخطيط الاستراتيجي تبدأ بواسطة رصد اتجاهات مختارة ومن ثم التنبؤ ثم تحديد المستقبل المرغوب عن طريق وضع الأهداف من خلال اطر المستقبل المتوقع ومن ثم تنفيذ سياسات وبرامج معينة مصممة لتحقيق هذه الأهداف.

فالتخطيط الاستراتيجي يعمل في المستقبل حيث الظروف غير معروفة وغير مؤكدة مما يقلل من صواب ما يتحدث عنه من قدرات وإمكانيات وأهداف ووسائل وغيرها وكثيرا ما أدى ذلك إلى إخفاق الخطط رغم بذل فيها من جهود لأن التخطيط الاستراتيجي يواجه مسألة عدم توظيف المعلومات المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية بشكل منظم وشامل وكافٍ تحت ضغط فرضية (صعوبة التنبؤ بالتغيرات الخارجية) وهذا ما يقود إلى إضعاف عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال إضعاف عملية الرصد التي تستوجب متابعة مسارات التغييرات في المستقبل وتعديل هذه المسارات . كما أنه يضعف عملية رصد المتغيرات الداخلية لأنها مرتبطة في تغيراتها بالمتغيرات الخارجية وبالتالي يعود لينعكس على العملية التخطيطية مرة أخرى.

2.4 معوقات مرتبطة بأخصائي المعلومات (المكتبي)

التنمية المهنية للعاملين هي اكتساب وتعزيز المهارات أو محاولة منهجية للتوفيق بين اهتمامات الأفراد ورغباتهم وبين متطلبات التنظيم المتوقع أن يعمل به هؤلاء الأفراد[2]

1-الابرهيم،علي محمد.**التخطيط الاستراتيجي**.القاهرة:دار الشرق للنشر والتوزيع،2007.ص.23.

2- النجار،سافيناز.**التخطيط للموارد البشرية**.القاهرة:دار الفرقان،2007.ص.38.

فالتنمية المهنية للعاملين في المكتبات نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في العاملين من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل وأساليبه مما يجعلهم مؤهلين للقيام بإعمالهم بكفاءة واقتدار ويتم هذا عن طريق التدريب الذي يعد من أهم عوامل التأهيل لأخصائي المعلومات[1].

وفي سؤال طرح على عيّنة الدراسة حول المعوقات المتعلّقة بالعاملين بالمكتبة كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم 26: معوقات تتعلق بالعاملين بالمكتبة الوطنية

س13:معوقات تتعلق بالعاملين بالمكتبة الوطنية	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
قلة الاهتمام بدورات التخطيط الاستراتيجي	24	%24.24	23	%34.84	19	%28.78	00	%00.00	%100
نقص امتلاك المهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي	26	%39.39	25	%37.87	14	%21.21	01	%01.51	%100
استخدام التخطيط التقليدي يحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي	22	%33.33	22	33.33%	20	%30.30	02	%03.03	%100

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 77.26% من أفراد العيّنة توافق على أن هناك معوقات تتعلق بأخصائي المعلومات ومن بينها نقص امتلاك المهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي،على عكس ما يعادل 28.78% التي لا توافق،بينما نجد أن نسبة 66.66 % توافق على آن المعوقات الخاصة بأخصائي المعلومات تعود أيضا إلى إن استخدام التخطيط التقليدي حالت دون استخدام التخطيط الاستراتيجي،بينما اقل نسبة وهي 59.08% توافق على أن قلة الاهتمام بدورات التخطيط الاستراتيجي تعد من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبة.

1-أهمية تدريب أخصائي المعلومات. [على الخط المباشر] . زيارة يوم :23/ 12/ 2010 .متاحة على :
http://theinformationway.blogspot.com/2007/01/blog-post_6499.html .

1.2.4 قلة اهتمام أخصائي المعلومات بدورات التخطيط الاستراتيجي

إن أخصائي المعلومات هو خبير في مجال تخصصه فهو يقوم بمساعدة المستفيدين على التعامل مع مصادر بالإضافة إلى تقديم الخدمات لتحسين أساليب الاسترجاع وتوجيه العملية البحثية الوجهة الصحيحة،وهذا يتطلّب منه معرفة كافية بالمصادر المعلوماتية وبطرق وأساليب استرجاعها،وفنيات الاتصال والتعامل مع المستفيدين،و لهذا فهو يحتاج إلى التدريب أثناء الخدمة،الذي يعتبر ضروري للمكتبي لأن المواقف التي يواجهها متغيرة ومتحركة ،ودون التدريب تتناقص المعلومات وتندثر وربما يسير المكتبي على أسلوب واحد في الوقت الذي تتطلّب فيه التغيرات والتحديات أكثر من أسلوب للتعامل معها.

هناك افتقار واضح إلى ثقافة التدريب سواء من ناحية بعض القيادات أو من ناحية العاملين أنفسهم ويؤدي ذلك إلى عدم التفكير في أهمية التدريب [1] و عدم ترشيح متدربين أو إلى ترشيح متدربين غير مناسبين رغبة في التخلص منهم فترة من الوقت و يترتب على ذلك عدم حماس العاملين للعملية التدريبية .كما أنه لا توجد آلية لمتابعة من تم تدريبهم لمعرفة جدوى العملية التدريبية ومعرفة تأثير الدورات التدريبية على أداء العاملين

إن التقدم العلمي والتكنولوجي والمعرفي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المكتبة سواء أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق التخطيط الاستراتيجي من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيّرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة،وبالتالي يتطلّب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية. فقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري،حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد أخصائي المعلومات بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المكتبة بشكل عام.

1-جاسم.عبد الله.**مستويات الإدارة الاستراتيجية**.اليمن:دار الفرقان للنشر و التوزيع،2003.ص.19.

2.2.4 نقص امتلاك أخصائي المعلومات للمهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إدارة يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعّالة في كون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الإداري المنهجي المتخصص،فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع عملي وميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع عن الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقاءها،وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانات المتاحة بصورة فعالة،تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الاهداف.

ونظرا لهذه الخصوصيات كان لابد أن يكتسب أخصائي المعلومات مهارات إدارية خاصة بالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات لتتلاءم مع الخطة الجديدة وقد تجد المكتبة في إحداث التغيير المطلوب نظراً لاعتياد الأفراد على طريقة معينة في أداء العمل،وبالرغم من هذه المعوقات فإن التغلّب عليها ليس مستحيلاً فتغير النظم والتدريب والتعليم يساعد كل من المديرين والعاملين والمكتبيين على الفهم المشترك فلابد من تدريب المديرين على ادارك وفهم متطلّبات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

حيث تشير المهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق.

3.2.4 استخدام اخصائي المعلومات للتخطيط التقليدي يحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي

إن المكتبات على اختلاف أشكالها وحجمها تعتبر أن التنمية الهدف الرئيسي لأي دولة وهو الذي يتم تحقيقه بإدارة فعالة و محترفة تستطيع إنجاز المطلوب منها بسرعة و كفاءة وهذا يتطلّب تحديثها على مستوى مناهج وطرق التسيير وتزويدها بالوسائل الضرورية لعملها و على رأس ذلك تأتي الأساليب الإدارية الحديثة وأهمها التخطيط الاستراتيجي،فقد اتضح من خلال بعض التجارب أن هذا الأسلوب الإداري يمكنها من الرفع من كفاءة عمل الإدارة باعتبارها وسيلة حديثة ومتقدمة للعمل تلجأ إليها الإدارات عندما يصبح العمل لديها كثير يتعذر معها معالجة القضايا بالأساليب التقليدية المعتمدة . من هنا بدأت معظم الإدارات

تعتمد عليها في تنظيم إدارة أعمالها ونشاطاتها بالرغم من الأعباء المالية و الحاجة إلى عناصر بشرية متخصصة.

فالعالم اليوم يواجه في بداية القرن الحالي تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية كبيرة، تحولت إلى تحديات معقدة للمكتبات. وقد أدى ذلك إلى تغير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المكتبات وأصبحت أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة لتحديات المستقبل حيث انتهي تاريخ صلاحيتها. ونتيجة للتغييرات السريعة والمتلاحقة انهارت الأساليب القديمة وظهرت الحاجة إلي استخدام أساليب جديدة ومبتكرة . ويقتضى ذلك توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل،كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التخطيط الإستراتيجي[1] الذي يُمكِّننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع إستراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الإستراتيجيات.

ولكي تصبح المكتبات إحدى مظاهر وأدوات عصر المعلومات،فإن عليها القيام بدمج الوسائل التقليدية لإدارة المعرفة والمعلومات مع التخطيط الاستراتيجي لما تصبو إليه،وتوفير الميزانيات المناسبة والاستفادة من التكنولوجيا المتاحة،و فوق كل ذلك تشجيع التغيير الإيجابي في الاتجاهات لدى العاملين في المكتبات نحو ذلك،إذ أن تحقيق توليفة متوازنة من إدارة نظم المعلومات ومناهج تعليم المكتبات،قد توفر الأساس المهني ذا الاتجاه الايجابي لبناء المكتبة في القرن الحادي والعشرين.

3.4 معوقات مرتبطة بطبيعة المكتبة الوطنية

لقد أدركت الكثير من المكتبات الوطنية في العالم أن التخطيط الاستراتيجي هو السبيل الوحيد لمواجهة تحديات العصر المعلوماتي وكانت استجاباتها سريعة بأن تحركت ووضعت لنفسها خطط معلوماتية خاصة بها،في حين نجد أن المكتبة الوطنية الجزائرية التي تعتبر واجهة المكتبات بمختلف أنواعها وأشكالها لم تتمكن لحد الآن من وضع إستراتيجية معلوماتية واضحة خاصة بها وهذا بدورة جعلها تفتقد للكثير من الخدمات والأهداف التي لابد أن تتطور وتتجدد تماشيا مع الاحتياجات المجتمعية.

1-المجداوي، قاسم.**أساليب الإدارة الحديثة**.القاهرة:النبراس للنشر،2004.ص.45.

جدول رقم 27: معوقات تتعلق بطبيعة المكتبة الوطنية

س14:معوقات تتعلق بطبيعة المكتبة الوطنية	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
عدم تناسب الهيكل التنظيمي للمكتبة مع عملية التخطيط الاستراتيجي	27	%40.90	21	%31.81	14	%21.21	04	%06.06	%100
ميزانية المكتبة غير مناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي	22	%33.33	09	%13.63	25	%37.87	10	%15.15	%100
قلّة وضوح أهداف المكتبة	18	%27.27	18	%27.27	27	%40.90	03	%04.54	%100
التركيز على أساليب تقليدية لا تناسب التخطيط الاستراتيجي	26	%39.39	23	%34.84	16	%24.24	01	%01.51	%100
ضعف تجديد وتطوير أهداف المكتبة لمواكبة التطورات الحديثة	25	%37.87	25	%37.87	15	%22.72	01	%01.51	%100

من خلال نتائج الجدول الخاص بالمعوقات المتعلقة بالمكتبة يتضح لنا ان نسبة %74.23 تؤكد على أن التركيز على أساليب تقليدية لا تناسب التخطيط الاستراتيجي هي من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبة في حين أن نسبة %75.74 ترى أن ضعف تجديد وتطوير أهداف المكتبة لمواكبة التطورات الحديثة هو من المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي ،بينما نجد أن %72.71 ترى انه من المعوقات المتعلقة بالمكتبة الوطنية هو عدم تناسب الهيكل التنظيمي للمكتبة مع عملية التخطيط الاستراتيجي،بينما نجد أن نسبة %53.02 لا توافق على اعتبار ميزانية المكتبة غير مناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي و أنها لا تعيق عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

1.3.4 عدم تناسب الهيكل التنظيمي للمكتبة مع عملية التخطيط الاستراتيجي

هل الهيكل التنظيمي يتناسب مع التخطيط الاستراتيجي وبالتالي يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات ؟.

تشير الإستراتيجية لتحوّلات قوية في مسار المكتبات وهذه التحوّلات قد لا تتناسب مع الهيكل التنظيمي وذلك يتطلّب ضرورة إحداث تغيرات في الهيكل التنظيمي ليتماشى مع الإستراتيجية.

فالتخطيط الاستراتيجي كوظيفة إدارية تتم في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمكتبة فهو ليس حكرا على مستوى دون الآخر،غير أن اختلاف الظروف واختلاف نوع النشاط يمكن أن يؤدي إلى اختلاف الظروف في أبعاد الخطط و في درجة شمولها والفترات التي تغطيها ويمكن القول بصفة عامة أن أهمية التخطيط تتزايد في المستويات العليا للهيكل التنظيمي وتتسع في درجة شمولها،وتنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي وتصبح أكثر تحديدا في مكوناتها[1].

كما أن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل متغيّر،يتغير بناءًا على متطلّبات الإستراتيجية أي أنه يتبع الإستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما ،فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الإستراتيجية فأي تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل.ولهذا وجب أن تكون هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلّبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيّف مع التغيّرات والتحديات الخارجية والداخلية للمكتبة.

2.3.4 ميزانية المكتبة غير مناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي

لعل من أكثر القضايا التي تؤثر على المكتبات في عصر المعلومات أهمية المخصصات المالية وطريقة توزيعها،إذ بدأت الميزانيات تأخذ أشكالاً جديدة من حيث توزيع بنودها،التي تتأثر بنوع وعدد الموظفين الذين سيتم استخدامهم،والموازنة بين المواد المطبوعة وغير المطبوعة في المكتبة،والوصول إلى موارد المعلومات خارج المؤسسة والمتشابكة ومشاركة الموارد وتنمية الموارد البشرية،وتعليم المستفيدين،وتسويق المعلومات وتطبيق الأساليب الإدارية الجديدة وعلى رأسها التخطيط الاستراتيجي. ولا يتطلّب الأمر تخصيص موارد مالية أكثر لعملية التخطيط الاستراتيجي فحسب،بل النظر في طريقة توزيعها على مختلف المراحل.يجب أن يكون لدى المكتبة نظام جيّد للإدارة المالية،فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي،حيث أنه يتطلّب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة .

1-المنشاوي،عماد الدين.**الهيكل التنظيمي للمنظمات**.القاهرة:دار الكتب،2000.ص.33.

3.3.4 قلّة وضوح وتحديد أهداف المكتبة

إذا كانت المكتبة الوطنية تسعى إلى تحقيق تحسّن محدود،فقد يمكن تحقيق ذلك من خلال الأساليب والممارسات الإدارية اليومية،ولكن الوضع يختلف إذا كان المطلوب إحداث تطوير وتحسين شامل وكامل لعمليات ونشاطات وخدمات وأهداف ويمتد ليشمل كل أجزائها،عندئذ لا يمكن الاكتفاء بالأساليب والممارسات اليومية للإدارة والتعديل والتغيير فيها ولكن يكون المطلوب إحداث تغيير على قدر التطوير المطلوب،بمعنى الحاجة إلى تطويرات جوهرية للمهمة الرئيسية والأهداف الأساسية للمكتبة،وبالتالي لأهدافها التفصيلية.وكل ذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها توحيد كافة أنشطة المكتبة،وتحقيق التنسيق بين المستويات التنظيمية.

إن أهم خطوة في صنع القرار واتخاذها أن يكون هناك أهداف واضحة ومحددة؛لأنه عند وضوح الأهداف تسهل عملية المتابعة والمراقبة[1]،ولهذا لا تكتفي الإدارة العليا باطلاع العاملين على الأهداف فحسب،بل يشارك العاملون في وضع الأهداف في مختلف مستويات المكتبة.

فالنجاح في أي عمل يتطلّب وضوحا في الرؤية،وتحديداً للأهداف وسلامة للآليات المستخدمة لإنجاز العمل أو النشاط وهذا الأمر ينطبق على أي نشاط وفي أي مجال من المجالات،فتحديد الهدف ووضوحه هو الأساس الذي تبنى عليه الأنشطة لتحقيقه،فإذا كان محددا وواضح أمكن وضع معايير محددة تمكّن من اختبار الهدف والتأكّد من تحققه.

4.3. 4 التركيز على أساليب تقليدية لا تناسب التخطيط الاستراتيجي

من أهم التحديات التي تواجهها المكتبة اليوم هو أنها تعمل في بيئة غير مستقرة تتميز بالتعقد والتشابك وعدم القدرة على التنبؤ وازدياد حدة المنافسة والتغيرات التكنولوجية وبالتالي تحتم عليها للبقاء أن تستخدم أساليب إدارية إستراتيجية حديثة تكون ملائمة للإدارة وتعمل على تحقيق الميزة التنافسية ،فهي تهتم بكل من المستفيد والخدمة المقدمة مع الأخذ في الاعتبار الأهداف طويلة الأجل ومن أهم هذه الأساليب التخطيط الاستراتيجي .

---

1 - الحملاوي،محمد رشاد. **التخطيط الاستراتيجي** .القاهرة : مكتبة عين شمس،1991.ص.45.

فبالرغم ما يشهده العالم حالياً من متغيرات،يجعل المكتبات كغيرها من المؤسسات تسعى من أجل بناء هياكل إدارية قوية،وتدريب العاملين بها لموائمة هذه التغيرات وكذلك تبني مفاهيم وأساليب إدارية متطورة -وهذا على عكس ما ساد في الماضي،فقد انهارت أمامها بعض المفاهيم الإدارية القديمة وحلت محلها أنماط إدارية حديثة،تتبنى مناهج متطورة.

إننا نعيش اليوم في عصر سمته الأساسية التجديد المستمر والتطوير المتواصل للبحث عن المزيد من الكفاءة والإبداع الإداري[1] ونتيجة لذلك تتسارع المتغيرات وتتلاحق التطورات في كافة ميادين الحياة ومجالاتها،الأمر الذي يجعل كافة الإدارات بكل إشكالها ومستوياتها التنظيمية تقف من حين لآخر حائرة أمام تحديات كبيرة تفرض عليها الاستغناء عن الأساليب والنظم الإدارية التقليدية واستبدالها بأساليب ونظم إدارية حديثة تمكّنها من الصمود والبقاء أمام هذه التحديات.

إن الملاحظ للوضع الإداري الحالي في ظل تنامي ظاهرة العولمة ودخول القيادات الإدارية في تحديات القرن الحادي والعشرين،وازدياد المنافسة،ليجد أن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد مجدية وأنها حالت دون تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي وتأخر تطبيقه في العديد من المؤسسات التي تسعى أن تكون متميزة،وذلك من خلال نهج الأساليب الإدارية الحديثة،والتي أثبتت التجارب نجاحها في القطاعات العامة والخاصة،إذا ما طُبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملي، ولعل من أهم هذه الأساليب أسلوب التخطيط الاستراتيجي .

5.3.4 ضعف تجديد وتطوير أهداف المكتبة لمواكبة التطورات الحديثة

تواجه المكتبات في العصر الرقمي كما يصفه الكثير من علماء العصر تحديات كبيرة تتمثل في التغيرات التي طرأت على مهنة المكتبات والمعلومات[2]،وبطبيعة الحال فإن المكتبات لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التحديات الجديدة القادمة،وعليها أن تجاري وتستفيد من كل ما يمكن أن يكون من شأنه الرقي بها وتحسين الخدمات التي تقدمها وتمكينها من تجديد أهدافها بما يتناسب مع رسالتها التي وجدت من اجلها.

1 -أبو قحف،عبد السلام. **أساسيات الإدارة الاستراتيجية.** مصر :مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع،1997.ص.58.

2 - حسين محمود،أمينة محمود . **نظام المعلومات التسويقية** . القاهرة :مطبعة كلية الزراعة ، 1995. ص. 185 .

من هنا نجد أن العديد من المكتبات تعمل على إعادة النظر في خدماتها المقدمة ضمن الأطر المتاحة،وتسعى إلى البحث عن سبل تؤدي إلى توفير المعلومات بسرعة وكفاية وفاعلية أكبر وهو ما يتطلّب منها استحداث أنماط جديدة من الخدمات.

ومن الواضح أن التخطيط الاستراتيجي للمعلومات يسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمكتبة بوسائل أفضل وتكلفة أقل،لذلك لـن يتحقق التخطيـط ما لم يتم اختيار الوسائل المناسبة الموصلة للأهداف.

4.4 معوقات مرتبطة بالإدارة العليا

لقد كانت فترة الثمانينات مرحلة نضوج مفهوم التخطيط الاستراتيجي فمع أن الكثير من المؤسسات تبنت خططا إستراتيجية إلاّ أن ذلك لم يمنع من حدوث بعض الفشل،وهنا كان من الضروري أن يبحث الباحثون والخبراء في تمحيص مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والتجارب السابقة والنتائج السلبية التي حدثت،وقد كان الخلل لم يكن في المفهوم نفسه فقط بل كان نتيجة عوامل أخرى منها عدم توفّر الالتزام الكافي لدى الإدارة العليا بنتائج ومتطلّبات التخطيط الاستراتيجي.

إن الإدارة العليا عليها أن تقدر عظم مسؤوليتها ودورها في التخطيط الاستراتيجي للمعلومات وأنها عنصر هام،فيجب أن يكون قادرة على استيعاب الخطة الإستراتيجية،ومن المفيد هنا أن نوضح أن ما يجعل التنظيم الإداري عقبة في طريق التخطيط الاستراتيجي إذا كان هذا التنظيم يتسم بالآتي :-

1. المركزية الشديدة في التخطيط الاستراتيجي.
2. قلة القدرات والمهارات الإدارية.
3. التأخر في صنع واتخاذ القرارات.
4. وحدة التخطيط لا تمارس نشاطات تخطيطية محددة[1].

وعلى الرغم من الدور الذي تلعبه العملية التخطيطية إلا أنه لا يوجد التزام حقيقي بالخطط الموضوعة والتخطيط من معظم المستويات الإدارية،"ونجد أن معظم المديرين يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأسرية ويتجاهلون اقتناص الفرص التي تنتجها عملية

---

1 - السويدان،طارق ،العدلوني،محمد أكرم .**كيف تكتب خطة إستراتيجية**. الرياض : قرطبة للنشر والتوزيع، 2005.ص.65.

التخطيط الاستراتيجي"[1] . فالاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات.

وفي سؤال طرحناه على أفراد العينة المبحوثين حول المعوقات التي تتعلّق بالإدارة العليا حصلنا على النتائج التالية الممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم 28:المعوقات المتعلقة بالإدارة العليا

س15:معوقات تتعلق بالإدارة العليا	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
قلة اهتمام الإدارة العليا بتنفيذ دورات عن التخطيط الاستراتيجي	28	%42.42	26	%39.39	12	%18.18	00	%00.00	%100
ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح الحوافز المادية	25	%37.87	23	%34.84	18	%27.27	00	%00.00	%100
عدم قيام الإدارة العليا بتخصيص ميزانية خاصة لهذا النوع من التخطيط	27	%40.90	28	%42.42	11	%16.66	00	%00.00	%100
ندرة الخبراء والمختصين بالتخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا	25	%37.87	34	%51.51	07	%10.60	00	%00.00	%100

يتضح من خلال النتائج المحصلة في الجدول أن نسبة81.81% من أفراد العيّنة ترى أن ما يمكن أن يعيق عملية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات هو قلة اهتمام الإدارة العليا بتنفيذ دورات عن التخطيط الاستراتيجي.أما نسبة 72.71% منهم ترى أن ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح الحوافز المادية قد يعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبة،في حين أن نسبة 83.32 % ترى أن عدم قيام الإدارة العليا بتخصيص ميزانية خاصة لهذا النوع من التخطيط من شانه أن يعيق العملية التخطيطية،بينما نجد آن نسبة 89.38 % من أفراد العيّنة ترى أن من معوقات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في المكتبة ندرة الخبراء والمختصين بالتخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا.

1 - المغربي، عبد الحميد،غربية ،رمضان فهيم .**التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**. مصر:المكتبة،2006.ص.54.

1.4.4 قلة اهتمام الإدارة العليا بتنفيذ دورات عن التخطيط الاستراتيجي

لم تعد المكتبات اليوم تعيش في جو من الحماية ومحدودية التغيّر،فالمديرون في العصر الحالي يواجهون تحدّيات هائلة بسبب تصاعد التغير وسرعته على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي والاتصالات وثورة المعلومات،كل هذه التغيرات تدفع الإدارة العليا نحو تبني الفكر الإداري الاستراتيجي.

فالإدارة العليا عليها عبء كبير في المسؤولية،لأن المطلوب دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين وتصاغ المادة التدريبية لسد الفجوة بين الواقع والمأمول مع ضرورة الالتزام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية لتكوين رؤية مستقبلية وتحديد رسالة المكتبة وأهدافها وخططها الإستراتيجية واختيار الأنشطة والمجالات المناسبة لتحقيق الأهداف.

إن هذا لن يتأتى إلا من خلال تبني البرامج التدريبية المناسبة لتأهيل الكوادر البشرية العاملة وضرورة الاهتمام بعملية اختيار وتعيين وتكوين القيادات الإدارية القادرة على قيادة التحوّل إلى الأساليب الإدارية الحديثة وممارسة السلوك الإداري الاستراتيجي الذي يمكن أن يدعم قدرتها على التميّز ويمكّنها من التعامل الإيجابي والمواجهة مع التغيرات.

فللدورات التدريبية فوائد جمة لا يمكن للمرء أن يتجاهلها أو يقلّل من أهميتها،لأنها أصبحت تشكل أهمية كبرى في رقي النفس والبحث عن الأفضل والأجود،وهي في الحقيقة توصل المتدرب إلى أمان من الجهل بحقيقة النفس وضعف تطورها،وأنشطة التدريب مصممة لسد حاجات المكتبة من المهارات والقدرات غير المتوافرة حاليا ومساعدة الموظفين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة[1]،ويمكن للمكتبة اختيار أحد المعطيات التالية :

_ تقديم برنامج تدريبي للعاملين،أو تطوير برنامج تدريبي لجماعات العاملين في مجالات مختلفة من المكتبة.

_ أن يقوم المشرفون أو إدارة الموارد البشرية بتعليم المهارات المطلوبة في العمل للعاملين الحاليين، ويمكن عند الحاجة الاستعانة بمصادر خارجية للتدريب.

_ تركيز البرنامج التدريبي على تحقيق أهداف محددة لوظائف معينة،أو أن يكون ذلك البرنامج موضوعًا ليحقق أهدافًا عامة تخص جميع العاملين.

1-البيطار ، ناريمان.**النظم الإدارية للموارد البشرية**.القاهرة:النبراس للتوزيع،2003.ص.43.

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معيّنة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية،كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل[1].

كما يعتبر "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل،في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"[2].

نرى ضرورة اهتمام المكتبة الوطنية بالتخطيط الاستراتيجي وبضرورة وجود إستراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة ومنها نشاط التدريب حيث أن البيئة التي تعمل فيها المكتبات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية فهي في تغير متواصل وهذا الأمر بالتالي يفرض على ضرورة تبنّي استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على مكانتها،ولقد بيّنت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية لأي مؤسسة وأن المؤسسات التي تستخدم إستراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية،لذلك لا بد من اهتمام المكتبة بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها وإتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

2.4.4 ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز مادية الذين يطبقون التخطيط الاستراتيجي

ان قلّة الحوافز المادية والمعنوية،وخاصة المادية منها يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنّبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النبذ والمحاربة والاحتياج[3].

1-عبد المعطي ،عساف.**التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات**. عمان:دار زهران، 2000. ص.35.

2- الهيتي،خالد عبدالرحيم.**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**.عمان: دار وائل للنشر، 2004. ص89.

3 - Dalin, P. **School Development: Theories and Strategies** .London: Cassell, 1998.p.23.

إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية،كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة،وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية،وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للدائرة.

3.4.4 عدم قيام الإدارة العليا بتخصيص ميزانية خاصة لهذا النوع من التخطيط

يتطلب التخطيط بذل جهود ووقت وتكلفة تتمثل في ما يدفع للأفراد من مقابل لإجراء دراسات وبحوث[1].

إنه من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين التخطيط الاستراتيجي للخطط الإستراتيجية وبين الموارد المالية المتاحة لدى المؤسسة مهما كان نشاطها لتنفيذ تلك الخطط ؛ فنجد أن البنية التحتية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات لا يقتصر على استغلال موارد المكتبة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها ، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظماً جزئية تعمل على المساهمة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي . فلا بد من تصنيف الموارد المالية ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي حيث أن التطبيق يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمكتبة.

1- الفريجات،غالب عبد المعطي. **الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية منوعة**.عمان : الشركة العربية للطباعة والتجليد، 2000.ص.22.

4.4.4 ندرة الخبراء والمختصين بالتخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا

مع دخول الألفية الثالثة بدأت الأسس لنجاح إدارة منظمات الأعمال تتحول إلى "الميزة التنافسية" التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والابتكار والإبداع والتجديد[1]،مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتجدد بشكل مستمر ،من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم ، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة،مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي" فالإدارة لابد أن تكون مهيأة أو مستعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفاعلية"[2] .

بلا شك أن عملية التخطيط تنطلق من قراءة وتقديم للواقع الفعلي للمجتمع والإلمام بكافة المجالات ، وإذ لم يراعى ذلك فان الموضوع يبقى مجرد عمل فكري إبداعي غاية في الإتقان ولكنه لا يؤدي إلى تأثير واقعي يذكر،ولهذا فان طرح إيجاد إستراتيجية معلوماتية جيدة نجدها تقع في مركز البؤرة بين السياسة التي تحدّد الغايات المراد التوجه نحوها من ناحية والخطط والبرامج التي توضع لتحقيقها من ناحية أخرى فهي تسعى لتحديد المعالم المستقبلية الذي بطبيعة الحال تتوافق مع الغايات التي تحددها السياسة،أما فيما يخص الجانب التخطيطي فهو عملية حتمية تعكس جملة الإجراءات لتحقيق الأنشطة والوصول للغايات المنشودة .

إن التحوّل إلى مجتمع معلوماتي يتطلّب التخطيط الجيّد ووضع الخطط المناسبة للتحوّل لما له من أهمية حيوية في مجتمعنا المعاصر ولما توليه الدولة على كافة المستويات من الاهتمام بالتنمية التقنية وخاصة التقنيات المعلوماتية لما لها من أهمية وتأثير مباشر على مختلف مناحي الحياة[3].

1-درويش، مروان.**إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الاداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين**. المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة: الأردن.2006.ص.12.

2 -Tomas sergiovanni .**leadership :what's in it for schools**.London :Rutledge falmer,2001.p.38.

3- درويش،محمد جمال الدين.**الخطط الإستراتيجية المعلوماتية للمنشآت**.القاهرة:المكتبة الأكاديمية،2001.ص.11.

الفصل الخامس

مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في دعم قطاع المكتبات

إن استشراف المستقبل ليس نوعا من التنبؤ السطحي ولكنه يستند إلى تجارب ودراسات علمية مبنية على فيض من المعلومات وتوليد واستكمال البيانات والمعلومات مع تكنولوجيا فائقة في سرعة ودقة ومعالجة البيانات و المعلومات ويتطلّب ذلك أن تهتم المكتبة بتكوين مهارات عامة في التفكير والتخطيط والتكيّف المعرفي والتكنولوجي للتعامل مع المتغيّرات،وإتقان لغات العصر و تكنولوجيا المعلومات،وكفاءة استثمار الوقت وإدارة الإمكانات المتاحة،فنحن بحاجة إلى مكتبة جديدة،ليس بمعناها المادي و لكنها مكتبة متصلة عضويا بالمجتمع،وبما حولها من مؤسسات مرتبطة بحياة أفراد المجتمع ومتصلة بقواعد الإنتاج ومتصلة بمؤسسات الثقافة والإعلام ،وتضرب بأنشطتها في أعماق هذا المجتمع وتمتد لكل من يستطيع أن يساهم في إعادة صياغة العقل البشري وتكوينه،فالمكتبة لا يمكن أن تكون متخلفة عن روح العصر،فليس أمامها إما غلق أبوابها أو تحديث نفسها بتبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة و الأساليب الإدارية الجديدة .

إن ذلك لن يتأتى إلاّ بواسطة التخطيط الجيّد إذ أن قضية التخطيط والاستعداد للتوجه الاستراتيجي لمجتمع المعلومات يعتبر مدخلاً للمعلوماتية وأداة من أدواته ،وخاصة بالنسبة للدول النامية وذلك من خلال التخطيط على المستوى المحلي ومن ثم التكتلات والتضامن لبناء نظم وطنية للمعلومات فعالمنا المعاصر لم يعد يعترف إلا بلغة التجمعات والفضاءات الكبرى حيث أصبح فرض أنماط ثقافية وقوالب فكرية من أهم القضايا الفكرية الشائكة التي تحتم التخطيط ووضع إستراتيجية وطنية لمجتمع المعلومات [1] .

والمطلوب الآن من المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أفكار غامضة ولكن يتعين عليهم بالفعل الدخول في أدق التفاصيل المتعلقة بتسيير الأمور داخل المؤسسات من خلال ما يطلق عليه بالفعل التخطيط الاستراتيجي[2].

ويمكن أن يساهم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في دعم قطاع المعلومات والمكتبات من خلال:

1-بيزان،حنان. **التخطيط للبنية الأساسية لمجتمع المعلومات بالجماهيرية الليبية: رؤية تحليلية.** [على الخط المباشر].زيارة يوم:2010/03/11 .متاح على:

http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=147:2010-07-11-09-45-24&catid=65:2010-07-11-09-25-18&Itemid=65

2-توفيق،عبد الرحمان.**التخطيط الاستراتيجي:هل يخلو المستقبل من المخاطر**.القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة،2008.ص.8.

1.5 بناء شبكة وطنية للمعلومـات

من المعلوم أن بناء الشبكة الوطنية للمعلومات،ليس بالأمر السهل،ولكن على الجميع منذ الآن إذا ما كانت لديهم الرغبة في الإعداد لدخول مجتمع المعلومات واقتصاد المعرفة أن يبدأ على الأقل بالتفكير في بناء مثل هذا المشروع،وتعزيز الوعي بالشبكة وأهدافها من خلال عقد ندوات أو ورشات عمل حول فكرة إقامة الشبكة ومتطلّباتها وآفاقها وجدواها الاقتصادية،وإعداد ونشر دراسات حول الموضوع بهدف توزيعها على الجهات ذات المصلحة في إنشاء الشبكة.

إن هذه الشبكة المعلوماتية هي شبكة وطنية للمعلومات تهدف إلى تطوير وتحديث الخدمات الخاصة بتبادل المعلومات والوصول إليها وذلك بين مؤسسات المعلومات وأيضا المؤسسات التي لها علاقة،تعمل الشبكة على توفير كافة العناصر اللازمة لكل القطاعات المشتركة وإعطائهم مجموعة من الأدوات والوسائل التكنولوجية تساعدهم في تلبية احتياجاتهم المعلوماتية.

إذن فالمقصود بالشبكة الوطنية للمعلومات أنها شبكة للمؤسسات ذات العلاقة بالمعلومات والمكتبات،ومراكز التوثيق،وبنوك المعلومات،ومراكز البحث،والتي ستعمل لخدمة حاجات مستفيديها من المعلومات بمشاركة مواردها وقدراتها من المعلومات. وفي سبيل ذلك،ستنسق نشاطات معالجة المعلومات وخدماتها بإتباع نظم ومواصفات وأجهزة وبرمجيات متوائمة،وستعمل على أتمتة نظم المعلومات لديها،لتمكين المستفيدين من الوصول المباشر والسهل إلى المعلومات وفق سياسات متفق عليها وباستخدام قواعد المعلومات المحوسبة،والوصول بالاتصال المباشر المبني على شبكات اتصالات سلكية ولاسلكية؛ولذا يصبح التعاون والتنسيق والأتمتة بهذا الترتيب مطلبها مسبقاً للتطوير التشغيلي لبرنامج الشبكة الوطنية للمعلومات.

1.1.5 تعريف الشبكة الوطنية للمعلومات

ان الشبكة الوطنية للمعلومات هي شبكة للمؤسسات ذات العلاقة بالمعلومات والمكتبات ومراكز التوثيق،وبنوك المعلومات،ومراكز البحث،و التي ستلتقي معًا بروح من التعاون لخدمة حاجات مستفيديها من المعلومات بمشاركة مواردها وقدراتها من المعلومات .وفي سبيل ذلك،ستنسق نشاطات معالجة المعلومات وخدماتها بإتباع نظم ومواصفات وأجهزة وبرمجيات متوائمة،وستعمل على أتمتة نظم المعلومات لديها،لتمكين المستفيدين من الوصول المباشر

والسهل إلى المعلومات وفق سياسات متفق عليها وباستخدام قواعد المعلومات المحوسبة،والوصول بالاتصال المباشر المبني على شبكات اتصالات سلكية ولاسلكية؛ولذا يصبح التعاون والتنسيق والأتمتة بهذا الترتيب مطلبها.[1]

إن التوجه لتطوير المجال المعلوماتي بالصورة التي تُمَكِّن من تسريع عملية التطور وتنمية اقتصاديات البلدان وتحقيق رفاهية المجتمعات أمرٌ هام،ومطلب أساسي لمختلف البلدان،ولا يتأتي ذلك إلا بتجاوز المشكلات التي تواجه العمل المعلوماتي على المستوي الوطني حيث تعاني البلد من مشكلات متجذرة في المجال المعلوماتي باتت تؤثر على الأداء العام لمختلف الأجهزة والمؤسسات ،ولعله باستطاعتنا أن نلمس حقائق وانعكاسات هذه المشكلات من خلال واقع الأعمال والأنشطة المعلوماتية وتأثيراتها على مجمل أنشطة أجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة والتي تتسم في الغالب بالاعتماد على نظم تقليدية ويدوية غير قادرة على تقديم المخرجات المعلوماتية التي تفي باحتياجات صانع القرار مِمَّا يحد من مقدرته على رسم سياسات مدروسة،وإقرار خطط واقعية واتخاذ قرارات دقيقة وسليمة[2].

وعلى العموم فان الواقع الحالي للمكتبات ومراكز المعلومات يسير ببطء نحو الاتجاهات الحديثة،وعلى هذا الأساس فان الحل الأمثل للعديد من المشكلات التي تواجه المكتبات ومراكز المعلومات والذي سيمكنها من الارتقاء بواقعها نحو الأفضل يكمن في إنشاء الشبكة الوطنية للمعلومات التي ستساهم في جعل جميع موارد المعلومات المتوفرة داخل الوطن متاحة أمام جميع من يحتاجها بغض النظر عن أماكن وجودها. وان ما يشجع على إنشاء مثل هذه الشبكة هو تزايد انتشار تقنيات المعلومات في قطاعات المجتمع المختلفة،وانتشار ثقافة الحاسوب بين المؤسسات والهيئات،وتطور نظام الاتصالات بدرجة كبيرة خلال السنوات الأخيرة.

كما أن غياب الشبكة الوطنية للمعلومات يعني غياب القاعدة الفنية والأساسية التي يرتكز عليها النظام الوطني المتكامل للمعلومات وبدونها يتعذر بناء نظام المعلومات الوطني من

1- قمرالدين،عبد الرحمن .**مشروع الشبكة العربية للمعلومات :المفاهيم والخطط والبرامج.في** كتاب المعلومات من اجل التنمية في الوطن العربي، مج01. ص. 4.

2 -المركز الوطني للمعلومات.**مشروع الشبكة الوطنية للمعلومات.** [على الخط المباشر]. زيارة يوم 9/ 2010/3 متاح على :
http://www.yemen-nic.info/NIC/detail.php?ID=1033

أساسه.و لهذا فإن إنشاء شبكة وطنية للمكتبات والمعلومات يتطلب تعاونا وثيقاً والتزاماً من المكتبيين وصانعي القرار للعمل سوية بأسلوب مكثف من اجل تقدم البلد.

2.1.5 أهداف بناء الشبكة الوطنية للمعلومات

إن الهدف الأساسي من بناء الشبكة الوطنية للمعلومات هو توفير البنية التحتية لتحقيق التبادل المعلوماتي مع شبكات المعلومات المحلية والإقليمية والدولية والاستفادة من الرصيد المعلوماتي العالمي وستوفر الشبكة الوطنية للأجهزة والهيئات والمؤسسات على المستوى الوطني تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد والإمكانات المتاحة وتحديث آليات وأساليب العمل ورفع كفاءة الأداء بصورة شاملة بما يشمل ذلك من تحقيق التبادل الآلي للبيانات والمعلومات،من أجل تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات المتكاملة في الوقت والمكان المحددين.

ومن جملة الأهداف يمكن أن نورد ما يلي:

- مساعدة المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأنواعها لتتمكن من الارتكاز على أنظمة معلوماتية توفر كافة المعلومات اللازمة لرسم السياسات واتخاذ القرارات[1].
- تحقيق التبادل الآلي للبيانات والمعلومات وذلك بين مؤسسة المعلومات من جهة وبين الأجهزة والمؤسسات في القطاعات المختلفة من جهة أخرى،وبما يحقق تسهيل عمليات الحصول على البيانات والمعلومات المتكاملة في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- تنمية الرصيد المعلوماتي في مختلف المجالات وتطوير نظم البحث والاسترجاع للمعلومات والبيانات لدى الجهات المعنية والباحثين وكافة المهتمين والمستفيدين.
- دعم" أتمتة" الأنشطة والأعمال المعلوماتية لدى الأجهزة والمؤسسات في القطاعات المختلفة وذلك بدلاً من الاعتماد على الطرق التقليدية في حفظ وتبادل البيانات والمعلومات.
- حفظ المعلومات والبيانات بشكل رقمي سهل الاستخدام وقابل للتحديث حسب المستجدات الجارية،وتحقيق الضمانات الكافية لأمنية المعلومات وتأمين نظم فعّالة للحفظ والخزن الاستراتيجي المعلوماتي.

1 -Douglas , Birdsall. **Strategic Planning Models in Academic Libraries** .New York: Marcel Dekker, 1997.p.292.

- الاستفادة من مخرجات البيانات بشكل أوسع يخدم قضايا التنمية وعمل الخطط المستقبلية المبنية على المعلومة[1].
- تهيئة الشروط والمتطلبات اللازمة للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية وإدخال الخدمات الإلكترونية للمواطنين.
- توفير البنية الأساسية لتحقيق التبادل المعلوماتي الشبكي مع شبكات المعلومات الإقليمية والدولية وتحقيق الاستفادة من الرصيد المعلوماتي العالمي[2].
- تقديم خدمات معلومات على نطاق واسع مما تقدمه المكتبات بشكل فردي.
- تحسين تدفق المعلومات وتبادلها بين المستفيدين والمؤسسات وتبني التعاون والتنسيق والتكامل في نظم وخدمات المعلومات[3].
- بناء وتطوير قواعد رقمية ومرجعية ونصية في كافة المجالات مع ضمان سبل ووسائل تحديثها، بالإضافة إلى بث المعلومات عبر عدد من المنتجات والخدمات،وتحديد الترتيبات الخاصة بالوصول إلى مصادر المعلومات وتبادلها.
- دعم ورفع كفاءة ونوعية وعدد العاملين في مجال المعلومات،الذين سيتولون تصميم وتطوير وتشغيل نظم المعلومات وخدماتها.

1 - محمد،محمد الهادي. **التخطيط الاستراتيجي وأدواته لجودة أداء المكتبات ومرافق المعلومات**. أعمال المؤتمر الثالث عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات إدارة المعلومات في البيئة الرقمية : المعارف والكفاءات والجودة ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم – الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ،تونس، 2003. ص. 66.

2 - برهان،محمد نور.**استخدام الحاسبات الالكترونية في الإدارة العامة في الدول العربية :نظرة تحليلية ومستقبلية**. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985.ص.24.

3 - حيدر،معالي فهمي.**نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** .الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002 .ص.35.

جدول رقم 29: بناء شبكة وطنية للمعلومات

س:16 بناء شبكة وطنية للمعلومات	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
تحقيق التبادل الآلي للبيانات والمعلومات	29	%43.93	26	%39.39	11	%.16.66	00	%00.00	%100
تنمية الرصيد المعلوماتي في مختلف المجالات	26	%39.39	26	%39.39	14	%21.21	00	%00.00	%100
تهيئة الشروط والمتطلبات اللازمة للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية	25	%37.87	21	%31.81	20	%30.30	00	%00.00	%100
توفير البنية الأساسية لتحقيق التبادل المعلوماتي الشبكي	25	%37.87	22	%33.33	19	%28.78	00	%00.00	%100
تحسين تدفق المعلومات وتبادلها بين المستفيدين والمؤسسات	27	%40.90	23	%34,84	16	%24.24	00	%00.00	%100
بناء وتطوير قواعد رقمية ومرجعية ونصية	29	%43.93	20	%30.30	17	%25.75	00	%00.00	%100

نلاحظ من نتائج الجدول أن 83.32 % من أفراد العينة ترى أن تحقيق التبادل الآلي للبيانات والمعلومات هو من أهداف الشبكة الوطنية للمعلومات،بينما توافق نسبة 78.78% على أن تنمية الرصيد المعلوماتي في مختلف المجالات من أهم أهداف شبكة المعلومات الوطنية،كما وافقت نسبة 69.68% على تهيئة الشروط والمتطلبات اللازمة للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية ،بينما وافقت نسبة 71.2% على أن توفير البنية الأساسية لتحقيق التبادل المعلوماتي الشبكي هي من أهداف وجود الشبكة الوطنية للمعلومات،أما نسبة 75.74% فترى أن من أهدافها تحسين تدفق المعلومات وتبادلها بين المستفيدين والمؤسسات،في حين أن الهدف الأخير وهو بناء وتطوير قواعد رقمية ومرجعية ونصية فقد حظي بنسبة 74.23%

3.1.5أهمية بناء الشبكة الوطنية للمعلومات

إن بناء الشبكة الوطنية للمعلومات سيمكن من التالي :

- إتاحة المعلومات الموجودة في أي من المكتبات لكل المشاركين في شبكة المعلومات. و يمكن للمستفيد أن يحصل على أي المعلومات التي تقتنيها جميع المكتبات والمراكز المشاركة في نظام الشبكة[1].
- المساهمة في رفع إنتاجية الوحدات الإدارية في مجالات أنشطتها المختلفة وتسهيل تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية وتبسيط العمل الإداري.
- أتمتة العمل الإداري لأجهزة ومؤسسات الدولة على كافة المستويات و بالتالي المساهمة في تطوير وتحسين الإدارة والخدمات.
- الإسهام في دعم القطاعات بالبيانات والمعلومات الأساسية والحديث التي تحتاجها لتوسيع وتطوير أنشطتها وتقييم أدائها،والمساهمة في تحسين تقديم الخدمات المعلوماتية[2].
- تسهيل إيصال المعلومات إلى المستفيدين
- يسهم المشروع في تنظيم تدفق المعلومات عن أداء التنمية،وتسهيل مهمة الإعداد المدروس للخطط والبرامج السنوية.
- تحسين مستوى اتخاذ القرار من خلال تسهيل وصول المعلومات إلي مختلف مستويات صناعة القرار مما سيؤدي إلي تحسين أساليب اتخاذ القرار.
- تشجيع الاستخدام الناجع والفعال للمعلومات،خصوصا وقد تضاعف حجم النشر العلمي وزادت درجة تعقد مضامينه،واللغات التي ينشر بها إلى درجة غير مسبوقة،رغم ما توحي به الوسائل الحديثة من وجود فرص لتقاسم هذا الرصيد.
- تنمية القوى البشرية وتدريب الكفاءات وتأهيلها وتكوينها وحسن إدارة الذكاء وإحكام توظيفه لصالح مجتمع المعرفة ولأجلها.
- تجميع مصادر وأوعية المعلومات وإنشاء قواعد المعلومات وبنوك المعطيات لخدمة المستفيدين من جميع الفئات والشرائح الاجتماعية والمستويات التعليمية والمهنية،وهذه

1-مصمودي،مصطفي. **العالم العربي وعصر المعلومات في ثورة المعلومات والاتصالات وتأثيرها في المجتمع والدولة بالعالم العربي**. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 1998.ص.56.

2-رضوان،عبد السلام.**ثورة الانفوميديا : الوسائط المعلوماتية وكيف تغير عالمنا وحياتك** .الكويت المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 2000.ص.158.

المساواة بين الجميع في تقديم الخدمات تكرس مبدأ المصلحة العامة الذي يجب أن تعمل المكتبة الوطنيـــة على تجسيده.

2.5 تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلوماتي

تؤكد مجريات الأحداث عبر الزمن أهمية الدور الفعال للمكتبة الوطنية عند تحديث آليات العمل وأنظمة التكنولوجيا المستخدمة،مع تدريب وتعليم الأفراد القائمين على إدارة هذه المكتبات،عندئذ تبدأ مرحلة التنمية الشاملة للّحاق بركب التقدّم التكنولوجي حيث يصبح مفهوم التنمية التكنولوجية وتنمية القدرات العلمية بالمعنى الواسع القدرة في إمكانية المشاركة الإيجابية في جعل منظومة الموارد البشرية والمادية والفنية أكثر دقة في مخرجاتها،وبالتالي انعكاسها الواضح على المستوى التنموي،والاجتماعي، والحضاري،مما يعظم دورها في تعظيم النهضة التكنولوجية من إمكانات الاستفادة الحقيقية من الإمكانات المتاحة،والسعي إلى خفض الفجوة التكنولوجية مع العالم المتطور.

ومن ناحية أخرى نجد أن آليات تنمية القدرات العلمية في المجال المعلوماتي تتطلّب حتمية تحسين مستوى أداء العاملين،ورفع مستواهم التقني والاجتماعي والمادي،لذا تكون الثروات البشرية إحدى الركائز الأساسية،بل بمثابة العنصر الفعّال حيث لا يمكن الاستفادة من بقية الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المستهدفة إلاّ من خلال هذا العنصر الحيوي والهام.

إن التنمية البشرية أصبحت بمثابة المحور الذي يدور حول إعداد الفرد وتأهيله وتدريبه وصقله بالمهارات والخبرات،والمعارف حتى يستطيع أداء عمل بدرجة عالية من الدقة والإبداع والخصوصية،وأيضاً الحرفية المقننة وصولاً للتميّز،لذلك نجد أن مرحلة الإعداد والتأهيل الجيد لمصادر القوى البشرية تعتبر من أهم عناصر التنمية لمواجهة متطلّبات النمو الاقتصادي والاجتماعي حتى يمكن تحقيق الاستفادة المثلى منها.

ومن أجل ذلك فان التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية يساهم بدرجة كبيرو في تحقيق التنمية التكنولوجية والعمل على إعادة بناء العقول والاستثمار الأمثل لها،للاستفادة منها في الإبداع والابتكار،والتجديد لصياغة توجهات الدولة المستقبلية لدخول القرن الحادي والعشرين،وباعتبار التنمية تعني زيادة الكفاءة الإنتاجية لمنظومة عناصر الإنتاج المادية والبشرية،والتي تستهدف العمل على التوظيف الأمثل لكافة الطاقات والموارد المتاحة،ما يدعم الوصول إلى تحقيق الجودة وخفض التكلفة لإتاحة فرص عمل حقيقية،بما يعمل بزيادة قيمة مضاعفة في الناتج القومي من خلال استخدام تكنولوجيا العصرية في ضوء التدريب

والممارسة،مما يؤدي بالتأكيد إلى زيادة المهارات،واكتساب الخبرات، وارتفاع الأداء النوعي والكمي مع زيادة الإنتاج.

جدول رقم 30:تنمية القدرات والخبرات العملية في المجال المعلومات

س 17:تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلوماتي	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
نشر الثقافة المعلوماتية	30	%45.45	20	%30.30	16	24.24 %	00	%00.00	%100
تحقيق التنور التكنولوجي	29	%43.93	25	%37.87	12	18.18 %	00	%00.00	%100
تحسين مستوى أداء العاملين	36	%54.54	22	%33.33	08	12.12 %	00	%00.00	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 75.75 % من المبحوثين تؤيد نشر الثقافة المعلوماتية كأحد عناصر تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلومات،بينما نجد أن نسبة 81.8 % ترى أنه لتحقيق ذلك لابد من تحقيق التنور التكنولوجي،بينما توافق نسبة 87.87 % من أفراد العيّنة على ضرورة تحسين مستوى أداء العاملين.

1.2.5 نشر الثقافة المعلوماتية

إن الثورة المعلوماتية و التكنولوجية في العالم تفرض علينا أن نتحرك بسرعة وفاعلية أكثر ، لنلحق بركب هذه الثورة التي تحتم علينا مواجهة هذا التحدي و التعامل مع معطياته لتمكين أفراد هذا المجتمع العيش في القرن الواحد و العشرين وهم مسلحون بلغة العصر الجديد ومفاهيمه وآلياته بالقدر الذي يؤهلهم للتعامل الجيد مع آليات العصر والقدرة على التكيّف مع الظروف المحيطة.

إن المشكلة في هذا القرن أننا قد أصبحنا مشبعين بالمعلومات دون أن تكون لدينا الدراية الكافية لاستثمار تلك المعارف العلمية والتكنولوجية في سدّ الاحتياجات المتزايدة .كما بدأت تترسخ لدينا صورة التبعية العلمية والتكنولوجية،وانقسم العالم إلى شمال متقدم وجنوب متخلف يفصل بينهما منطقة تدور فيها مجموعة من الدول التي تحاول اللّحاق بركب الصناعة

والتكنولوجيا المتقدم، وإذا ما بقي الوضع في الدول النامية على حاله من تخلف في معرفة استثمار العلوم والتكنولوجيا فإن الهوة ستكبر وتتسع بين الدول المتقدمة تكنولوجياً وتلك التي تنقصها المعارف والعلوم التكنولوجية وبالتالي فإن الفجوة بين الدول النامية والدول المتقدمة تكنولوجيا ستتسع وتزداد وستكون هذه مشكلة العالم الرئيسية.

في ظل التطور السريع للتكنولوجيا وإحداثها لمفاهيم جديدة مثل الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والبريد الإلكتروني،واقتصاد المعرفة،طرأت على مستوى العالم تغيرات لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية،وبرزت العولمة بتحدياتها المعروفة والتي ينبغي مواجهتها بأساليب مستحدثة تمكّن المجتمعات من مواكبة ثورة المعلومات والتعامل مع المفاهيم الجديدة.

إن ثقافة المعلومات تركّز على "معرفة أسباب الاحتياج للمعلومات و مصادر المعلومات وليس فقط معرفة كيفية التعامل معها"[1] كما أنها تعتبر مجموعة القدرات المطلوبة التي تمكن الأفراد من تحديد احتياجاتهم من المعلومات needs Information في الوقت المناسب،و الوصول إلى هذه المعلومات و تقييمها و من ثم استخدامها بالكفاءة المطلوبة.[2]

2.2.5 تحقيق التنور التكنولوجي

إن مصطلح التنور التكنولوجي احتل مكانة كبيرة ضمن الدراسات والبحوث وأضحى من أهم القضايا المطروحة في الكثير من الدول خاصة المتقدمة منها،أما في البلاد العربية فلا تزال قضية التنور قضية غائبة إلى حد كبير عن الساحة العربية ولم تحظى باهتمام ملائم [3] فلابد أن تسعى تلك المجتمعات لإكساب أفرادها قدراً مناسباً من الوعي التكنولوجي الذي يمكنهم من فهم لغة العصر أو اللغة التكنولوجية والتعامل معها على النحو المرغوب ووضع حدود لاستخدامها بما يحقق الاستفادة منها وهذا هو ما يعرف بالتنوير أو التنور التكنولوجي .

1- Laverty, Cory. **Information Literacy**. [Web Site]. Accessible at:
http://library.queensu.ca/inforef/tutorials/rbl/infolit.htm

2-عزمي،هشام.**ثقافة المعلومات في القرن الحادي والعشرين**. [على الخط المباشر]. زيارة يوم: 9/ 2010/3 .متاح على :
http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=221:2010-09

3 -مهران،عادل.**أهمية التنور التكنولوجي لدى المعلمين كصيغة من صيغ التجديد التربوي**.المؤتمر العلمي السنوي الرابع لمستقبل التعليم العربي،جامعة حلوان،11-14ديسمبر1995 .مصر: مطابع جامعة حلوان،1996.ص633.

وقد ظهر مصطلح التنور التكنولوجي (technological literacy) في بداية الثمانينات تقريباً من القرن العشرين حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ظهور هذا المصطلح لم يكن إلا رد فعل طبيعي واكب الثورة التكنولوجية التي بدأت تظهر ملامحها خلال النصف الأخير من القرن الماضي تلك الملامح التي تحولت إلى واقع مع مطلع القرن الحادي والعشرين.

اذن فعصر اليوم يتّصف بأنه عصر تقني متسارع التطور والتغيّر، يشهد ثورة تطورات مذهلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،وهو في نفس الوقت عصر له خصوصية المرحلة الاقتصادية والتكنولوجية والسياسيةالتي يمر بها العالم،انه عصر قادم بكل استحقاقاته، وقد فرض وجوده وتقنياته ومعاييره في كل انحاء العالم ومجتمعاته،وقد اصبح طريق كل تقدم وتطور،وقد ارتبطت بادواته كل مناحي التطور التكنولوجي والفني في كافة العلوم والاختصاصات[1].

- ✓ إن التنور التكنولوجي هو إلمام الفرد أيا كان تخصصه أو مجال عمله بالقدر المناسب من المعارف والمهارات والاتجاهات التكنولوجية التي تمكنه من فهم هذه التكنولوجيا واستخدامها وإدارتها وتنظيمها،واتخاذ القرارات الصحيحة تجاه القضايا والمشكلات التكنولوجية التي تواجهه في حياته حاضرًا ومستقبلا؛مما يجعله مواطنًا فعالا واعي لمتغيرات عصره.
- ✓ هو إعداد الفرد لحياة ناجحة واندماج ناجع ومثمر في المجتمع التكنولوجي المستقبلي،من خلال توسيع فهمه للعمليات والمهارات التكنولوجية اللازمة له كمواطن في مجتمع تداهمه باستمرار تطورات تكنولوجيه سريعة[2]
- ✓ قدرة الفرد على توظيف المعارف والاتجاهات والمهارات التكنولوجية في حل المشكلات التكنولوجية التي يواجهها في بيئته ومجتمعه والقدرة على استخدامها بما يكفل له النمو والتطور.

من خلال ما سبق فإن مصطلح التنور التكنولوجي يعني التخطيط والعمل على محو أمية الفرد التكنولوجية أي تزويده بالحد الأدنى من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنه من التعامل مع التطبيقات والأساليب التكنولوجية الحديثة والتفاعل معها إيجابياً بما يحقق

---

1 - Technological Literacy . [Web Site]. Accessible at:
http://www.sasked.gov.sk.ca/docs/policy/cels/els/htm#e13e18

2-زيتون،كمال عبد الحميد.**تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات**.القاهرة:عالم الكتب،2002.ص.35.

أقصى استفادة له ولمجتمعه وبما يبين له الحدود الأخلاقية والاجتماعية لاستخدام تلك التطبيقات وما يمكن أن يترتب عنها عند تجاوز حدودها[1].

إن تأثيرات التكنولوجيا تجعلنا نحاول استشراف المستقبل حتى نكون أكثر استعدادا لمواجهة التغيّرات الجديدة،وكذلك الكل يحتاج إلى التنبؤ المستند إلى حقائق الوضع الراهن لكي نخطط للمستقبل ونضع كل المقاييس التي من شأنها أن تضمن لنا التحكم في هذا المستقبل بقدر ما نستطيع وفي حدود ما هو ممكن. وهذا الاستشراف يجعلنا نتنبأ بأمرين[2] :

-**الأمر الأول** :هو أن التغير التكنولوجي سوف يستمر في تأججه وثورته وسرعته الفائقة التي تجعل من الصعب جدًا على الناس ملاحظته ومواكبته.

-**الأمر الثاني** : هو أن هذه التغييرات التكنولوجية سوف تؤدي إلي تغييرات اجتماعية وسياسية واقتصادية يترتب عليها العديد من القضايا والمشكلات التي تفرض تثقيف أفراد المجتمع وتنويرهم تكنولوجيًا بما يمكنهم من مواجهة تلك القضايا،واتخاذ القرارات المناسبة لحلها. إن التنور التكنولوجي أصبح ضرورة لجميع أفراد المجتمع لعدة أسباب من أهمها:

-التغيّرات التكنولوجية المتسارعة والمستمرة.

-الطبيــعة الاقتحاميـــــة للتكنولوجيـــــا.

-التـــأثير التكنولوجـــي علـــى العمالـــة.

-الحـــاجة المتزايـــدة إلى الحديث والجديد.

-تزايد الحاجات في مجال التكنولوجيا وتطبيقاتها.

5. 3.2 تحسين مستوى أداء العاملين

لقد أصبح الحكم على نجاح أي مؤسسة مهما كان نشاطها بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم. وكيفية استثمار رأس المال البشري... إن عملية تحسين مستوى الأداء تتطلب نظرة شمولية،لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل المــــوارد الممكنة لتحسين مستوى الأداء.

1- مهران،عادل.<u>أهمية التنور التكنولوجي لدى المعلمين كصيغة من صيغ التجديد التربوي</u>.المؤتمر العلمي السنوي الرابع لمستقبل التعليم العربي،جامعة حلوان،11-14ديسمبر1995 .مصر:مطابع جامعة حلوان،1996.

2- أحمد،محمد سيّد.<u>أين نقف مع بداية الألفية الثالثة؟</u>.في: مجلة العربي،ع .497 ،2000.ص.26.

تسمى عملية تحسين مستوى الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ،"ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما،وهي عملية منظمة تبدأ مقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء،وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء" [1].

بعدما يتم التعرّف وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء وأسبابها يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين مستوى الأداء،وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافئات ،اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا،وبعد التطبيق يتـــم التقييم وهناك مجموعة من الخطوات لتحسين مستوى الأداء.

- **تحليل الأداء:**

إن عملية تحليل الأداء بالمكتبة الوطنية ترتبط بمفهومين أساسيين:

أ.**الوضع المرغوب**:ويصف الإمكانات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المكتبة.

ب.**الوضع الحالي أو الفعلي**:يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

ومن هنا يمكن إدراك الفجوة في الأداء،ومن خلالها يمكن تحديد المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقـــع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا لـــذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محـــاولة إغلاق وتضييـــق هذه الفجـــوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى .

- **البحث عن الأسباب:**

عند تحليل أي مشكلة لابد من أن نبدأ بأسبابها. وهنا نبدأ بالسؤال عن سبب تواجد هذه الفجوة في الأداء،و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف وتراجع الأداء قبل البحث واختيار وسيلة المعالجة،و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب

1- الشوامرة، عبدالجليل. **إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء** . [على الخط المباشر].زيارة يوم:2010/01/18 .متاح على: http://shawamreh.do-goo.net/t60-topic

ضعف الأداء،ضعف في التحفيز،ضعف في المعرفة و المهارات،معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل،ضعف في التركيز على المجتمع المحيط .

- اختيار وسيلة وسبـــل المعالجة.
- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.
- مراقبـــة وتقييــــــــم الأداء.

تتبع المكتبة الوطنية الخطوات الأساسية التالية من أجل تحسين مستوى الأداء:

- تحديد نقاط تحسين مستوى الأداء باستخدام التحليل.
- تطوير خطة لمعالجة الفجوات التي تم تحديدها.
- اعتماد البرامج التدريبية لتحسين مهارات العاملين.
- قياس التقدم الحاصل في مهارات العاملين بعد الإجراءات المتخذة.
- مراجعة كل العملية وتقييم نتائجها.
- يكون لديها خططا للتطوير و التحسين المستمر لمستوى الأداء.

إن تحسين مستوى الأداء في المكتبة الوطنية يعتبر استثمارا خاصة في ظل ندرة الموارد الأخرى والتنافس عليها،حيث يبقى العنصر البشري الوحيد أو المورد المتوافر دائما لذا يعتبر بحق استثمار ويمكن تسميته برأس المال البشري لما له من أهمية.

مهما بلغ تقدم أي مكتبة و مهما احتوت على تكنولوجيات و أجهزة حديثة ومتطورة فإنها لن تحصل على النتائج المرجوة أو التي تطمح إليها.و حتى لو أنفقت أموالا كبيرة فإن مكتبة ما بإمكانات متواضعة وبحسن استخدام ما لديها من موارد بشرية وتعمل دائما على تطوير قدراتهم و تحسينها،فإنها ستنتج وتقدم خدمات أكثر من التي تنفق أموالا طائلة على التجهيزات والمعدات ،وحتى تحسن المكتبة استثمار الأفراد و تحسين مستوى أدائهم يجب أن تتوافر الأمور التالية:

- وعي و إدراك الإدارة العليا لأهمية الموضوع.
- التزام الإدارة العليا بما يتطلبه تحسين الأداء من إجراءات وإمكانيات.
- القيام بالبرامج التدريبية المستمرة والمتخصصة.
- إدارة القوى البشرية بكفاءة و على أسس مناسبة.
- تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر.

من خلال التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية يمكن تحسين مستوى الأداء في المجال المعلوماتي :

- تحسين مستوى الأداء يحاول تجديد مهارات العاملين وهذا يؤدي إلى تركيز الجهود على الموظفين المتواجدين ضمن المكتبة التي يعملون فيها،فيكون حجم ومقدار استفادتهم من الخبرات التي تم تعلّمها و الاستفادة منها كبيرة يمكن توظيفها بشكل مباشر في العمل.
- تحسين مستوى الأداء يعمل على إكساب العاملين بالمكتبة مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم إن العالم اليوم لم يعد يعتمد على أحادية التخصص ،لذا يجب على العامل الذي يرغب بأن يستمر ويبدع في عمله أن يبحث دائما عن التطوّر وتحسين مهاراته حتى يستطيع المنافسة ،كما أن أمور التدريب و اكتساب المهارات لم يعد شيء صعب بل على العكس ،هناك أبواب كثيرة مفتوحة تنتظر من يطرقها ويدخلها.

3.5 بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة

لقد ظهرت الحاجة إلى الخدمات المعلوماتية منذ فترات بعيدة ،حيث ظهر مدى أهمية توافر ووجود المعلومات،والأهم من ذلك كيفية تداول هذه المعلومات. ولقد مرت الحضارة البشرية بعدة مراحل؛ أخرها الثورة الرقمية والمعلوماتية بكل ما تحتويه من مراحل تبدأ من إنتاج وتجهيز ومعالجة ونشر وتوزيع وتسويق تلك الخدمات المعلوماتية .

من المفيد وضع بعض المبادئ الأساسية لبناء أنظمة لخدمات المعلومات في المكتبة الوطنية،وهذه المبادئ هي:

- **سياسة تنمية المجموعات:**

لقد حدث تغيّر أساسي وجوهري في سياسية التزويد وتطوير المقتنيات الخاصة بالمكتبات،حيث أصبح من السهل البحث في جميع القوائم التي تصدرها دور النشر. وكذلك تغيّر مفهوم "الاقتناء والتزويد " واستبدل بمفهوم "الوصول و الإطلاع" ،حيث أن المكتبات أصبحت لا تركّز على مجرد اقتناء المجموعات الاقتناء المادي،ولكن تسعى إلى إتاحتها من خلال الاشتراك في قواعد البيانات أو النشرات العلمية والدوريات الإليكترونية،الخاصة بالجهات العلمية دون الحاجة إلى وجود تلك المجموعات وجوداً مادياً داخل المكتبة،مما أدى إلى سهولة وسرعة الوصول إلى المعلومات،وكذلك تحديثها وانخفاض تكلفة المفاوضات الخاصة بالشراء والاقتناء. وكذلك فإنه يمكن إجراء المعاملات الخاصة بالشراء من خلال

شبكة المعلومات وهو ما أدى إلى سهولة الإجراءات الخاصة بالتزويد،وكذلك تغير مفهوم سياسة تطوير المجموعات في ظل البيئة الرقمية وأنظمة المعلومات.

يجب وضع سياسة عملية لجمع الأرصدة تأخذ في الاعتبار الآتي:

- تلبية احتياجات المستفيدين في مختلف مجالات المعرفة من خلال البحث بنوعيه التقليدي والاليكتروني.

- أن يشمل التجميع مختلف الوسائط أي المصادر المطبوعة وغير المطبوعة،والإليكترونية.

- تجنب تكرار طلب المواد بإصدار فهارس موحدة لمقتنيات تلك المكتبة.

- **سياسة التوثيق:**

يجب أن تغطي السياسة مختلف أنواع أعمال التوثيق :

- إعداد الببليوغرافيات في مختلف مجالات المعرفة.

- خدمات الاستخلاص،التكشيف،الأدلة،الإرشادات وغيرها.

- يجب الالتزام بالمواصفات الدولية.

- توزيع المسؤوليات بين المؤسسات المختلفة من أجل تجنب التكرار والازدواجية.

- **السياسة المتعلقة بطرق البحث:**

لقد أصبح من السهل الوصول إلى المعلومات داخل المكتبة،حيث أتاحت أنظمة المعلومات أنظمة البحث داخل قواعد البيانات الخاصة بالمكتبة ، وكذلك سهولة الوصول إلى المعلومات وتحديد المصادر واستبدال أساليب التكشيف التقليدية بقواعد البيانات الإلكترونية مما أدى إلى سرعة الوصول إلى المعلومات وتضييق نتائج البحث بما يوفر وقت الباحث أو متخذ القرار وذلك باستخدام الأساليب المتقدمة للبحث.

- **سياسة القوى العاملة بالمكتبة:**

تعتمد كفاءة الشبكة وفاعليتها على نوع القوى البشرية والمهنية الفنية المتاحة،لذلك لابد من وجود سياسة محددة في:

- وضع برامج تدريب جديدة،أو تطوير البرامج القائمة لتوفير القوى البشرية المطلوبة للمكتبة.

- الاستعانة بخبراء من خارج البلاد وتبادل الخبرات،ذلك في حالة عدم توفر متخصصين في هذا المجال.

جدول رقم 31:بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة

س 18:بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
توفير المصادر المعلوماتية	39	%59.09	20	%30.30	07	%10.60	00	%00.00	%100
تحقيق التبادل المعلوماتي	25	%37.87	24	%36.36	17	%25.75	00	%00.00	%100
خدمة المستفيدين	24	%36.36	29	%43.93	13	%19.69	00	%00.00	%100
تنمية الوعي المعلوماتي	29	%43.93	23	%34.84	14	%21.21	00	%00.00	%100

من خلال النتائج المحصلة الخاصة ببناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة وافقت نسبة 89.39% على أن هذا يتم من خلال توفير المصادر المعلوماتية بينما نجد أن نسبة 74.23% ترى أن تحقيق التبادل المعلوماتي هو من أهداف بناء الأنظمة المعلوماتية ،كما نجد أن نسبة 80.29% تؤكد على أن خدمة المستفيد هي من عناصر بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة،في حين نجد أن نسبة 78.77% توافق على تنمية الوعي المعلوماتي.

1.3.5 توفير المصادر المعلوماتية

لقد أثرت التطورات السريعة في التقنية والاتصالات والعلوم،والانتشار الواسع للتعليم،والتغيّرات المتواصلة في مهنة المكتبات والمعلومات إلى تطور المكتبات لتصبح شبكات معلومات متطورة قادرة على التعامل والتفاعل مع مصادر المعلومات المختلفة،والاستغلال الأمثل لها بما يتفق والاحتياجات البحثية والمعلوماتية للباحثين والدارسين. وقد نتج عن هذه القفزة الكبرى في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ظهور المكتبات الإلكترونية في مطلع التسعينيات من القرن الماضي؛حيث انطلقت مشروعات وبرمجيات البحث لإعداد مكتبات إلكترونية في العديد من البلدان،لعل أنجحها في هذا السبيل تجارب المكتبات الأوربية والأمريكية؛حيث الإمكانات الهائلة للتعامل مع التكنولوجيا.

وفي عصرنا الحاضر حدثت طفرة علمية شاملة تضمنت تنويع مصادر المعلوماتية.ولقد أصبحت هذه المصادر مما يعتمد عليه في أوجه الحياة ونشاطاتها،ولعله من نافلة القول الإشارة إلى أهمية العلاقة بين مصادر المعلوماتية.

2.3.5 تحقيق التبادل المعلوماتي

في مجال تبادل المعلومات لابد أن تكون المكتبة قادرة على جمع مدخلات البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة وتزويد المستفيدين بالمعلومات التي يحتاجون إليها ، وفي إطار القيام بذلك تهتم المكتبة بتنمية المصادر المعلوماتية وتأمين التدفق المتزايد لمدخلات إنتاج المعلومات،وتوفيرها بالمستوى المواكب لاتساع وتنوع احتياجات المستفيدين وتحقيق الاستفادة المثلى من المعلومات المتاحة من خلال الاهتمام بتطوير طرق وأساليب تقديم خدمات تزويد ونشر المعلومات ووضعها في متناول المستخدمين لها.

فمن المهم جداً للمكتبة أن يكون لها سياسة واضحة وفهم جيد لعملية تبادل المعلومات.

وهناك ثلاث أنواع من المعلومات المتبادلة:

- **المعلومات الداخلة:**وهي المعلومات التي تدخل إلى المكتبة عبر قنوات الاتصال المختلفة مثل الأخبار والمراسلات والتعليمات الواردة،ويمكن أن تضم كذلك نتائج التحليلات الخارجية والمؤتمرات وغيرها. ومثل هذه المعلومات يجب أن يتم تقييمها قبل أن تدخل المؤسسة بصفة نهائية.
- **المعلومات الداخلية:**وهي المعلومات التي يتم تداولها داخل المكتبة بحد ذاتها مثل المراسلات والتقارير،وتمثلها أيضا شبكات المعلومات الداخلية،وهي بالذات يجب أن تكون واضحة للجميع حتى تتمكن المكتبة من الاستفادة من قدرات موظفيها وتوجيههم نحو انجاز أهدافها وتحقيق طموحاتها.
- **المعلومات الخارجة:**وهي المعلومات الصادرة عن المكتبة إلى الجهات الخارجية عبر المراسلات والإعلام وغيرها،ويمكن أن تضم أيضاً الندوات والمؤتمرات التي ترعاها المكتبة.وهذه المعلومات يجب أن يتم التدقيق عليها قبل خروجها والتأكد من صلاحيتها ودقتها لأنها ستتحمل تبعات هذه المعلومات.

3.3.5 خدمة المستفيدين

"يعتبر التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات جهد منظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المكتبة أو مركز المعلومات ويبرر وجودها، وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة الأم المشرفة على المكتبة على التفكير و التصرّف بشكل إستراتيجي،الأمر الذي يساعد المكتبة على أن صنع قرارات فعالة تؤدى إلى تحقيق رسالتها وإرضاء مجتمع المستفيدين في ظل ما يحيط المكتبة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية"[1].

إن الهدف النهائي لنشاطات المكتبة الوطنية هو أن تقوم بتوفير منتجات المعلومات وخدماتها لكافة شرائح المجتمع على اختلاف مستوياتها،ضمن أنشطة التنمية في كل بلد،بدءاً بصانعي السياسة والمخططين والمديرين و المسؤولين،مروراً بالباحثين والعلماء ووصولا إلى المجمعات الاقتصادية والمواطنين. وللوصول إلى هذا الهدف،فان المكتبة ستعمل ضمن أولويات ترمي في مرحلة أولى إلى توفير هذه الخدمات للمستفيد الذي لديه حاجيات متعددة ومعقدة ومتنوعة ومتغيرة.

ويعد المستفيد المحور الرئيسي وحجر الزاوية في عمل المكتبات بكل أصنافها. والخدمات المكتبية هي الجزء الأصلي والأساسي الذي يجيب عن أهم أسئلة البحث العلمي وانجازاته،ونشر خلاصة الفكر الإنساني وبناء المعرفة وضمان التواصل بين المتعلمين وأجيال المثقفين سواء في نطاق البلد الواحد أو في خصوص بلدان المعمورة كافة. وإن زيادة شرائح المتعلمين وتباين مشاغل الباحثين وارتفاع عدد مؤسسات التربية والتعليم والتكوين بمختلف المستويات والمراحل،وتعقد سبل التواصل واكتساح الثورة الرقمية مختلف مجالات الحياة،يطرح بشكل جدي إعادة النظر في دور المكتبات بكل أصنافها حتى تكون أكثر قربا من المستفيد وتضع مشاغله وحاجياته الحالية والمقبلة من المعلومات، وتيسير سبل الوصول إليها وإتاحتها والحصول عليها بأيسر الطرق وأقل التكاليف في صدارة مشاغلها وجوهر

1-عبيد، عصام.**التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة**. [على الخط المباشر].زيارة يوم:2010/01/18 .متاح على:
titleid=54& http://informationstudies.net/issue_list.php?action=getbody

سياستها ومركز اهتمامها ،ويعد حق المستفيد في خدمات ذات جودة عالية مجانية كانت أو بمقابل،من الواجبات التي يتعين على المكتبات السهر على تلبيتها.

4.3.5 تنمية الوعي المعلوماتي

تعد المعلومات منتجاً عالي القيمة ،ليس فقط للأسباب الاقتصادية ،ولكن أيضا لأنها تحقق جودة الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية التي بدورها تحقق رفاهية المجتمعات،ولا يتوقع أن تتنافس دولة ما في الاقتصاد العالمي الجديد والذي تصبح فيه المعلومات منتجاً هاماً ،بدون قوة عاملة ماهرة،تتمتع بمهارات وكفاءات عالية من الوعي المعلوماتي.

يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية أن تعمل على إكساب الأفراد مهارات الوعي المعلوماتي وهو ما ينبغي أن تصمم على أساسه الأهداف،يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار ضرورة إكساب مهارات جديدة،أهمها مهارات تجميع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وتلخيصها وتخزينها بطريقة تسمح باسترجاعها بسهولة وقت الحاجة واستخلاص النتائج منها،وبناء معارف جديدة بالاعتماد عليها .فليس المهم هو نقل المعرفة بل الأهم هو إثارة الفضول العلمي وزرع موهبة الاكتشاف والإبداع .

وللمكتبة دورا كبيرا في نشر الوعي المعلوماتي،فقد أصدرت منظمة اليونسكو عام 1994م بالتعاون مع الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات ومؤسساتها IFLA ،بيان رسمي للمكتبة والذي يتعهد بأن المكتبات يجب ألا تدعم التعليم النظامي فحسب بل التعليم الذاتي أيضاً للأفراد على اختلاف مستوياتهم.وهذه الرسالة تتعلق بتعليم وتنمية مهارة الوعي المعلوماتي كسبيل لتطوير الأفراد والمجتمع،وذلك لأن هناك تطورات تقنية حديثة تجتاح المجتمع بالإضافة إلى التراكم المعرفي نتيجة لضخامة كم ما ينشر من المصادر المعلوماتية،فضلا عن نمو التخصصات العلمية وتطور النشاط العلمي وأنماطه.كل ذلك من شأنه أن يجعل تعليم الوعي المعلوماتي عملية مستمرة وإلا سيجد الباحثون والفنيون والعاملون في أي مجال تخصصي ومهني أنفسهم وقد تخلفوا عن مستوى التقدم العلمي ، ولن يكون هناك تطوير للبحث العلمي إلا إذا كان هناك وعي معلوماتي عن طريق تحديد الحاجة إلى المعلومات والبحث عنها في المصادر المختلفة،ثم تحليلها وتقييمها واستخدامها بكفاية في التعليم والبحث والتطوير العلمي والاقتصادي والثقافي،ومن هنا برزت مسؤولية المكتبات بكافة أنواعها كمؤسسات تعليمية للوعي المعلوماتي وتنمية مهاراته .

فمن خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن التغلب على معوقات تحقيق أهداف الوعي المعلوماتي المتمثلة في :

- تولد فيضان أو تدفق مستمر من المعلومات .
- تكلفة التجهيزات الآلية للمعلومات .
- تكلفة الوصول إلى المعلومات .
- عدم وضوح الرؤية أمام الأفراد لما يسمى بثورة المعلومات ومتطلب الوعي المعلوماتي .
- قصور دور وسائل الإعلام الجماهيري بالنسبة لتقديمها لهذه الثورة المعلوماتية. عدم التمويل والدعم الكافي لمحور الوعي المعلوماتي في أي من المؤسسات التي يمكنها القيام به في ضوء قصور الفهم لدوره في بناء الفرد،فالمعلومات حالة ذهنية،ومن ثم فإنها المورد الذي بدونه لا يمكن للإنسان استثمار أي مورد آخر،حيث يمكن لمن يتحكم في تدفق المعلومات أن يحكم سيطرته على جميع مقدرات المجتمع .

4.5 تكوين رصيد معلوماتي

لا شك أن التطورات السريعة التي يعرفها المجال المعلوماتي في الوقت الحاضر قد أدخلت المكتبات دائرة التنافسية المفتوحة على جميع الأصعدة لضمان الاستمرارية ومواكبة التقدم العلمي الكبير المستثمر في تكوين الأرصدة المعلوماتية،ما المكتبة أمام تحديات تفوق أحيانا كل التصورات والتوقعات في وقت لا يؤمن فيه المجال المعلوماتي إلا بتجديد الرصيد المعرفي و المعلوماتي وتواصل الكفاءات لضمان البقاء .

الرصيد المعلوماتي أمر يتوقف على نتائج عمل المكتبة بصورة كلية وهو واحدة من المهمات الرئيسية التي تسعى لتحقيقها ،ونظام العمل بالمكتبة الوطنية لا يرتبط فقط بتهيئة وإعداد المعلومات التي تتوقف على احتياجات المستفيد فقط،لكن لابد أن تكون لديها خطط مبنية على افتراضات الاحتياجات إلى المعلومات،وبالتالي كل هذا العمل يتعلق بجمع البيانات ومدخلات المعلومات ثم معالجتها لإنتاج المعلومات النهائية وحفظها.

جدول رقم 32:تكوين رصيد معلوماتي

س 19:تكوين رصيد معلوماتي	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
بناء العنصر المعرفي	30	%45.45	08	%12.12	28	%42.42	00	%00.00	%100
بناء وتحقيق نظم معلوماتية فعالة	24	%36.36	28	%42.42	14	%21.21	00	%00.00	%100
التوسيع والتطوير المستمر لمصادر المعلومات الداخلية والخارجية	28	%42.42	26	%39.39	12	%18.18	00	%00.00	%100

يتضح من خلال الجدول أن ما يعادل نسبة 57.57%توافق على انه يتم تكوين رصيد معلومات من خلال بناء العنصر المعرفي،بينما سجلت نسبة 78.78% من اجل بناء وتحقيق نظم معلوماتية فعالة،كما نجد أن نسبة 78.78% من أفراد العيّنة ترى ضرورة التوسيع والتطوير المستمر لمصادر المعلومات الداخلية والخارجية.

تكوين رصيد معلوماتي تراكمي يبدأ من بناء وتحقيق نظم معلوماتية فعالة يتم الاعتماد عليها واستخدامها في إعداد وحفظ وتبادل البيانات والمعلومات لدى مختلف الأجهزة والهيئات والمؤسسات التي تمثل مصادر المعلومات الأساسية للمكتبة فوجود مثل هذه النظم المعلوماتية لايمثل فقط ضرورة لتأمين تدفق البيانات ومدخلات المعلومات بصورة ميسرة ومنتظمة بل انه يمثل أيضا الشرط الضروري لتوفير المعلومات الدقيقة والصحيحة التي تنمي موارد الرصيد المعلوماتي وتؤمن احتفاظه بقيمته المعلوماتية ولذلك فأي مدخلات غير دقيقة سوف تصبح عديمة الجدوى،لابد أن تسير المكتبة في اتجاه تعزيز مقومات بناء رصيد معلوماتي يمكن الاعتماد عليه كمرجعية معلوماتية موثوق بها،إلى جانب وضع خطط وتوجهات لتكوين رصيد معلوماتي من خلال التوسيع والتطوير المستمر لمصادر المعلومات الداخلية والخارجية وزيادة توسيع قنوات تغذية هذا الرصيد.

1.4.5 بناء العنصر المعرفي

مع مطلع الالفية الثالثة تغيرت ملامح المكتبة ووجدت نفسها في مواجهة تحديات كبيرة تتمثل في نقص معرفي متراكم ظهرت ملامحه وبشكل حاد مع انتشار تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة. فلقد كان للتطورات السريعة والمتلاحقة في هذا المجال أثراً عميقاً على طرق التواصل،مما أفرز ما يمكن تسميته بمجتمعات المعرفة،ومن ثم كان لها انعكاساتها على المكتبة ككيان حضاري. كما أدى إلى طفرة نوعية وكمية في حجم المخزون المعرفي الموثق،وقد شكل هذا تحدياً هاماً لنظم المكتبات من حيث توفير خدمات ذات جودة عالية،وأهمها تسهيل مهمة البحث عن الوعاء المعلوماتي،وضرورة إيجاد شراكات بين المكتبات لزيادة قاعدة المعلومات المعرفية؛وبالتالي المساهمة في رفع مستوى الوعي الثقافي في المجتمع.

إن محاولة وضع قواعد وأسس لجمع الجهود والتجارب والخبرات لتكوين مخزون معلوماتي يتنامى بصورة متواصلة ويشمل مختلف مجالات وحقول المعلومات والمعارف الإنسانية،وتنظيم هذا الرصيد وفقا لنظام تصنيف معلوماتي خاص بالمكتبة الوطنية يرتكز على معايير التصنيف الدولية والإقليمية كما يتم بشكل منتظم إعادة تقييم وتطوير الرصيد المعلوماتي وإعادة إنتاج وتوليد المعلومات من خلال إعداد المستخلصات والمؤشرات والتحليلات التي تنمي المحتوى المعلوماتي للمكتبة الوطنية.

2.4.5بناء وتحقيق نظم معلوماتية فعالة

إن النظم المعلوماتية تصمم لأداء وظائف محددة وهي:

- حصر وتسجيل الوقائع الوظيفية ورصدها في شكل بيانات وحقائق مفصلة وذلك بربط النظام بمصادر البيانات من النماذج و السجلات المستخدمة في شؤون الموظفين،مثل نماذج طلبات التعيين وسجلات الموظفين وتشكيلات الوظائف وقرارات الترقيات .... إلخ.
- تدقيق البيانات والحقائق وتصنيفها وتحليلها تمهيداً لاستخدامها في المجالات المختلفة لإدارة مختلف الأنشطة،ويتم التدقيق والتصنيف والتحليل إما يدويا أو آليا،وذلك حسب نوع النظام المستخدم.
- استخراج المعلومات بصورةٍ واضحة بحيث يسهل فهمها وتفسيرها،وتكون غالباً على شكل ملخصات للبيانات وإحصائيات جاهزة للاستخدام في شتى المجالات ويتم حفظها وتخزينها في ذاكرة النظام حيث يلجأ إليها متخذو القرارات للاستفادة منها.

كما أن للمعلومات المرتدة أهمية ودور أساسي في نظام المعلومات في إطار أهميتها للنظام الكلي للإدارة، حيث تدعم التغذية الراجعة النشاط الرقابي على مختلف الأنشطة،وتمكن من علاج المشكلات التي تحد من فاعلية استخدامه.

وبناءً عليه فإن عناصر نظام المعلومات تتكامل بعضها مع بعض،وتتفاعل مع البيئة الخارجية للنظام لتؤدي دوراً أساسياً في دعم سياسة ونشاط الإدارة بما يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة.

3.4.5التوسيع والتطوير المستمر لمصادر المعلومات الداخلية والخارجية

- **المصادر الخارجية:**

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المكتبة المحيطة،والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في المجال المعلوماتي،أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة،ومن أمثلة هذه المصادر الانترنت و الانترانت،والقطاع التي تعمل فيه المكتبة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية،وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة،حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات،ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلّم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحول إلى معرفة،والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات.

كل مكتبة لابد أن تعمل لتوقُّع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة،لذا ينبغي أن تكون قادرة على استرجاع المعلومات والمعرفة من البيئة.وتقوم بعض المؤسسات باعتماد نظم رصد معقدة،إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات وغيرها.

- **المصادر الداخلية:**

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات الأفراد أو العاملين بالمكتبة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة،ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية والمؤتمرات

الداخلية،المكتبات الالكترونية،التعلم الصفي،الحوار،العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة،أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

5.5 الإدارة الفعالة لتسيير الأنشطة المعلوماتية

ان الإدارة الناجحة ليست عملا سهلا،بل هي على جانب كبير من الصعوبة،إذ الأمر بحاجة إلى حسن الابتداء،ثم الاستمرار الحسن،وكلاهما بحاجة إلى عشرات من المقومات،فالدخول في الميدان بدون دراسة كافية،أو بدون ملاحظة جوانب الأعمال،أو بدون ملاحظة قوة المنافسة،أو عدم أخذ الاحتياطات اللازمة للتغيرات المفاجئة أو غير ذلك،كلّها من سوء الإدارة،ومن المستحيل أن تُعطي الإدارة السيئة النتائج الحسنة،والعكس صحيح أيضا.

واللازم على الإدارة الحسنة،أن تفرّق بين ما ينبغي وبين ما يمكن،فالغالب أن الأوّل متعذر،لأنه مثالي، بينما الثاني ممكن،وبالتالي فإن الإدارة الفعالة للمكتبات تعتمد على تحديد أهداف المكتبة واستخدام العدد المناسب والمؤهل للوظائف المكتبية والتوثيقية،فضلا عن التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة وتوفير الميزانية الكافية.

جدول رقم 33:الادارة الفعالة لتسيير الانشطة المعلوماتية

س20:الإدارة الفعالة لتسيير الأنشطة المعلوماتية	موافق		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		النسبة النهائية
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
تحديد إستراتيجية بناء وتطوير قطاع المكتبات	29	%43.93	25	%37.87	12	%18.18	00	%00.00	%100
إعداد خطط وبرامج تنمية وتطوير المعلوماتية	27	%40.90	27	%40.90	12	%18.18	00	%00.00	%100
التقييم المتواصل لدور المعلومات	25	%37.87	18	27.27%	23	34.84%	00	%00.00	%100
دراسة وإعداد المشروعات التطويرية	25	%37.87	16	%24.24	25	37.87%	00	%00.00	%100
تامين التطبيق السليم للنظم الإدارية والمالية والوظيفية	29	%43.93	22	%33.33	15	%22.72	00	%00.00	%100

ان نسبة 81.8% من افرد العينة ترى أن تحديد إستراتيجية بناء وتطوير قطاع المكتبات هي من مهام الإدارة الفعالة التي تُسيّر الأنشطة المعلوماتية،بينما ترى نسبة 81.8% أن الادراة الفعّالة لابد أن تقوم بإعداد خطط وبرامج تنمية وتطوير المعلوماتية،كما نجد أن نسبة

65.14% تـرى أن الإدارة الفعالـة يمكـن أن تقـوم بعمليـة التقيـيم المتواصـل لـدور المعلومات،بينمـا نجـد أن نسـبة 62.11 %مـن أفـراد العيّنـة تـرى ضـرورة دراسـة وإعـداد المشـروعات التطويريـة،ي حـين نجـد أن 77.26% توافـق على تـأمين التطبيـق السـليم للـنظم القانونية والإدارية والمالية والوظيفية.

1.5.5 تحديد إستراتيجية بناء وتطوير قطاع المعلومات والمكتبات

إننا اليوم لا يمكننا أن نغمض أعيننا آو نتجاهل عما يحدث حولنا من تغيّرات كما لا يمكننا استمرار تجاهل هذا الجانب،فقد بات يفرض نفسه وبشكل ملح،وبالتالي فان تحقيق خطوة الأمام في مجال المعلوماتية يحتم تحديد صورة متكاملة لواقع المعلوماتية داخل البلد والمعوقات التي تواجهها المعلوماتية والفرص المتاحة التي يمكن استغلالها في هذا المجال وبالتالي التوجه إلى تطوير قطاع المكتبات والمعلومات بنظرة شاملة ودقيقة لكل المتغيرات ذات الصلة بمجال المعلوماتية بما يحقق تطورا شامل ومتوازي في مختلف جوانبها.

المكتبات ستبقى مقرات العلم والثقافة والتوثيق والمرجع لكل معلومة وقد يختلف الشكل وسرعة الإحضار والبحث وفق التطورات التقنية وقد تتحول المكتبات إلى مكتبات الكترونية،ولكنها تبقى في النهاية مقرات للإطلاع والثقافة والتواصل والتعمق التخصصي وتحديث الإطلاع ونشر الجهد العلمي والبحثي الإنساني،ولكن هل ستحافظ المكتبات على بنيتها المكانية أم ستصبح مجمعات الكترونية تسهل طرق البحث والتواصل للوصول للمعلومة المتخصصة أم ستبقى بنية المعلومات البحثية الالكترونية مختلفة عن المكتبة التي تحوي المراجع وتصنفها وتؤرشفها بشكل علمي[1].

لا بد أن تنطلق الخطط الوطنية لتطوير المكتبات من رؤية ثقافية وطنية متكاملة تنظر لمعيار الاستفادة من المكتبات واكتمال العناوين وحداثة الموضوعات وطرق الأرشفة والبحث وتنمية الموارد، لذلك لا بد من مؤشرات وطنية واضحة نستطيع من خلالها رصد حالة التطور في عدد المكتبات الموجودة في القطر وتوزعها وأنواعها وخدماتها وحداثتها ومقارنتها بمقاييس عربية وعالمية ودراسة خطط نشر الكتاب المحلي والعربي وطرق دعمه وانتشاره.

1- الخوري ،هاني. **نظرة على الضرورات الوطنية لتطوير المكتبات.**[على الخط المباشر]. زيارة يوم:2010/3/20. متاحة على:
http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=43257

5. 2.5 إعداد خطط وبرامج تنمية وتطوير المعلوماتية

للاستفادة من المعلوماتية وتطوير نظم المعلومات لأي مكتبة،فإنه يلزم توفر خطة إستراتيجية بعيدة المدى للمعلوماتية تتسق مع الخطة الإستراتيجية العامة للمكتبة وبما يحقق أهدافها وغاياتها. وفي العادة لابد من وضع عدد من الخطط الإستراتيجية التي تهدف في مجملها إلى تطوير العمل والأداء مثل: خطة إستراتيجية لتنمية القوى البشرية،خطة إستراتيجية للتدريب،خطة إستراتيجية للتطوير الإداري،وغيرها من الخطط الإستراتيجية. وإن وضع الخطط المتعلقة بتطوير المعلوماتية لابد أن يشتمل على:

- وضع السياسات العامة على مستوى الأنظمة الجزئية والتي يختص كل منها بأداء وظائف معينة مثل :[1]
  - السياسة العامة لتطوير نظم المعلومـات .
  - السياسة العامة لتدبير الاحتياجات والموارد .
  - السياسة العــامة للتدريب والتوظيــف .
  - السياسة العامة لبناء مركز معالجة البيانات .
- إعداد خطط وبرامج تفصيلية على مستوى الأنظمة الجزئية مثل :
  - خطط وبرامج تطوير نظم المعلومــات.
  - خطط وبرامج تدبير الاحتياجات والموارد.
  - خطط وبرامــج التدريب والتوظيــف.
  - خطط وبرامج بناء مركز معالجة البيانات .

الجدير بالذكر انه نتيجة التخطيط الجيد في مجال المعلومات فإن العديد من الدول النامية مثل كوريا الجنوبية وسنغافورة وماليزيا قد تمكنت من إقامة صناعات معلوماتية تنافس بها صناعات الدول المتقدمة[2] ومن هنا تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره الكبير في تنمية تكنولوجيا المعلومات واستخداماتها في المجتمع .

1- درويش،محمد جمال الدين.**التخطيط للمشروعات المعلوماتية**.القاهرة:المكتبة الأكاديمية،2002.ص.25.

2- المرجع نفسه.ص.28.

3.5.5 التقييم المتواصل لدور المعلومات

على الرغم من استعمال الإنسان للمعلومات منذ القدم،إلا أن التطور التكنولوجي الموجود حاليا أتاح له فرصة أكبر لجمع المعلومات والاستفادة منها ومن ودقتها ومن وسرعة الحصول عليها في الوقت المناسب ومعالجتها وتخزينها لاسترجاعها بشكل لم يكن متاحا له بهذا الكم والنوع من قبل،وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى أجهزة الحاسوب وملحقاتها والشبكات وأنظمة الاتصالات،وهذا كله أدى إلى بروز أهمية المعلومات وقدرتها على تحسين جوانب مختلفة من نواحي الحياة عموما وإدارة المنظمات بشكل خاص[1] .

إن المعلومات ثروة،وتتعدى أهمية المعلومات بحيث لا تشمل فقط عملية اتخاذ القرارات،بل تكمن أهميتها في أنها تستخدم في عمليات إدارية أخرى كوضع الخطط،ورسم السياسات وتعديلها، والرقابة،وتقييم الأداء،وغيرها،ولكن يعد استخدام المعلومات ونظمها في اتخاذ القرارات أكثر هذه الاستخدامات جاذبية وأهميه،فبدون المعلومات يصبح اتخاذ الإدارة للقرارات أمرا اعتباطيا [2].

4.5.5 دراسة وإعداد المشروعات التطويرية

إن توجه المكتبة لتطوير المجال المعلوماتي بالصورة التي تُمَكِّنها من احتلال الريادة أمرٌ هام،ومطلب أساسي لها،ولا يتأتي ذلك إلا بتجاوز المشكلات التي تواجه العمل المعلوماتي على مستوى المكتبة ثم على المستوى الوطني،حيث مازالت تعاني من مشكلات في المجال المعلوماتي باتت تؤثر على الأداء العام لنشاطاتها ،ولعله باستطاعتنا أن نلمس حقائق وانعكاسات هذه المشكلات من خلال واقع الأعمال والأنشطة المعلوماتية وتأثيراتها على مجمل الأنشطة والخدمات المقدمة والتي تتسم في الغالب بالاعتماد على نظم تقليدية ويدوية غير قادرة على تقديم المخرجات المعلوماتية التي تفي بالاحتياجات المعلوماتية.

كما أنه من بين المشكلات الراهنة في المجال المعلوماتي بطء انتقال المعلومات في إطار السلم الهرمي للمصالح والدوائر مما يضعف القدرة على تأدية وظائف الرقابة والإشراف والتوجيه على سير الأعمال والأنشطة الأمر الذي ينعكس على فعالية الإدارة بشكل عام ،

1-غراب ،كامل،حجازي،فادية.أثر **استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات : دراسة تجريبية**.مجلة الإدارة العامة، مج. 35 ، ع.5. ،1995 .ص.1.

2- عبد الحميد،طلعت،...(وآخرون).**مقدمة في نظم المعلومات الادارية** .القاهرة:مكتبة عين شمس، 1992 .ص.48.

بالإضافة إلى إتباع طرق تقليدية في نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح مما يحد من مستوى الاستفادة من المعلومات المتاحة ويحد من إمكانية التنسيق والتعاون الفعال بينها.

تعتبر الجهود التي تبدل لترقية قطاع المعلومات والمكتبات أهم معالم التنمية الاقتصادية البارزة خاصة وأن المجتمعات اليوم تنفتح على اقتصاد السوق والاقتصاد العصري وتمتلك موارد هامة تشجع على تطوير هذا القطاع. حيث تبرز المجهودات من خلال مشاريع تهدف إلى ترقية قطاع المكتبات والمعلومات لما تملكه المكتبة الوطنية من كفاءات .

كما يجب أن نعرف أن مختلف المشاريع في مجال المعلوماتية تدخل في إطار السياسة الوطنية لتعميم التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال وبالعمليات المرتبطة بالتعليم عن بعد خاصة لفائدة المناطق البعيدة و كذا المكتبات الافتراضية والشبكة التي تربط مختلف الجامعات وإعداد البرامج المعلوماتية .

يأتي توجه الجهات المعنية بإعداد مشروع إستراتيجية وطنية للمعلوماتية انعكاساً لاهتمام الحكومة بأهمية المعلومات لما تمثله في عالم اليوم من دلالة في تقدم الدول كإحدى عوامل القوة فيها ويوفر البيئة والمناخ السليم والصحيح لصناعة القرار ويعمل على تنمية القدرات في اختيار أكثر القرارات فعالية.

ولاشك أن وجود إستراتيجية وطنية للمعلوماتية لا تعني أنها بديلة عن التصورات أو البرامج الخاصة بكل وحدة معلومات موجودة وإنما الهدف الرئيسي من ذلك هو دمج وانصهار المكونات المتنافرة او المتباعدة وجعل منها قوة معلوماتية متماسكة تعمل في إطار منظومة وإستراتيجية واحدة تتسارع في تطبيقها تنمية مصادر وإنتاج المعلومات وتحويلها إلى ثروة وطنية متنامية تعالج وتحلل وفق أنظمة مرتبطة بهذه الإستراتيجية للوصول إلى الاستغلال الأمثل للتقنيات الحديثة في خدمة توجهات الدولة التنموية بأبعادها المختلفة.

5.5.5 تأمين التطبيق السليم للنظم الإدارية والمالية والوظيفية

للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات علاقة وثيقة بالنظم الإدارية في المكتبات،وذلك باعتبارها مستخدم للمعلومات وكذلك منتج لهذه المعلومات،فهي مستخدم للمعلومات حيث إن المعلومات تمثل المادة الخام لصنع الخطة،لا سيما وأن محصلة عملية التخطيط هي الخطة التي تمثل أهداف وسياسات وإجراءات المكتبة التي يبني عليها المديرون قراراتهم.حيث أنه لا يمكن لأي مكتبة أن تتطور وتضمن الاستمرارية أو يتحسن وضعها الحالي بدون تدفق مستمر

ودائم للمعلومات،فقد أصبحت النظم الإدارية والتخطيط الاستراتيجي المورد الرئيسي للمكتبات،وخصوصاً التي يتسع نطاق نشاطها.كما أن النظم الإدارية و تفعيلها مع التخطيط الاستراتيجي يساعد في توفير المعلومات التفصيلية عن الإمكانيات الداخلية المقامة للمكتبة بما يخدم وضع الخطط المختلفة بصورة واقعية وسليمة،وكذلك تسهل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنظم الإدارية مهمة التنسيق بين الخطط الفرعية للمكتبة والترجمة الفورية لها في شكل برامج .

في حين نجد ان التخطيط الاستراتيجي في علاقته بالنظم المالية هو العملية الوحيدة التي تضمن ضبط الصرف واستعمال الأموال وفق الأهداف المسطرة للمكتبة خلال المدة الزمنية للميزانية،كما يتيح أيضا الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي و ربحية المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر إلى ذلك.إن سعي المكتبة نحو الحصول على الأموال بأقل تكلفة و بأفضل شروط ممكنة لا يمكن أن يكلل بالنجاح إلا بممارسة تخطيطا استراتيجيا لاحتياجاتها المالية مقدما،وفي فترة زمنية كافية. و على العكس من ذلك، فإن الصعوبات المالية تظهر خطيرة عندما تفاجأ إدارة المكتبة باحتياج ملح إلى الأموال دون توقع لهذا الاحتياج. فهو يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية و الاستعداد لها بشكل مسبق كما

اما فيما يخص النظم الوظيفية فإن التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في علاقته بالنظم الوظيفية يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين المكتبيين من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى،وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية،ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول ان هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية النظم الوظيفية. حيث أن المدخل الفردي يركز على مساعدة المكتبيين على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم،وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي،وتزايد أهمية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المكتبي في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة له (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) وفي مرحلة الاستقرار العائلي،وحيث إن هذا التخطيط سوف يساعد المكتبي على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي .

الفصل السادس

نتائج ومخرجات الدراسة

1.6 الإجابة على أسئلة البحث

وضعنا من خلال هذه الدراسة جملة من التساؤلات أدرجت ضمن الفصل المنهجي وهناك من الأسئلة ما تم الاجابة عليها من خلال الجانب النظري،بينما هناك من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة من خلال الدراسة الميدانية ،ولذلك قمنا بمقارنة متوسط الرأي المحسوب لدى أفراد العيّنة مع الدرجة الكلية لكل محور،حيث نستطيع أن نقرر إن كان هناك وضوح في إحدى المجالات أم لا،حيث رتبت درجات الآراء وفق درجات المقياس على الشكل التالي:

الجدول رقم 34: ترتيب درجات الآراء وفق درجات المقياس

دلالات المقياس	النتيجة	درجة الرأي	النسبة المئوية لدرجة الرأي
غير موافق بشدة	الدور ضعيف جدا	1	01 - 25 %
غير موافق	الدور ضعيف	2	26 – 50%
موافق	الدور جيد	3	51 – 75%
موافق بشدة	الدور جيد جدا	4	76- 100%

فمن خلال الجدول نستطيع أن نقارن النسبة المئوية للسؤال أو المحور بالنسبة المئوية لدرجة الرأي المعتمد في إجابات الإستبانة. ونقر ماهو الدور للتخطيط الاستراتيجي.

1.1.6 الســـؤال الأول:

هل لدى العاملين بالمكتبة الوطنية فهما واضحا للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات؟.

الجدول رقم 35:وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات

الوصف الإحصائي	العدد	الرأي المحسوب	الانحراف المعياري	الرأي الكلي	النسبة المئوية	القرار
وضع خطة إستراتيجية بعيدة المدى من اجل إدخال المعلوماتية	66	3.1364	.72082	4	% 78.41	جيد جدا
جهد منظم لصناعة القرارات والذي يصيغ هوية المكتبة	66	2.7424	.82854	4	%68.56	جيد
مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة الأم المشرفة على المكتبة	66	2.7727	.81892	4	%69.32	جيد
عملية تقوم من خلالها المكتبة بدراسة مجموعة الافتراضات والاحتمالات المحيطة	66	2.7879	.73412	4	%69.70	جيد
(المحور) مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	66	2.79	.61375	4	%69.82	جيد

يُلاحظ من الجدول رقم (35) الخاص بنتائج الإجابة عن سؤال المحور الأول من الاستبانة انظر الملحق (2) والذي يمثل أيضا أول سؤال للدراسة،أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ظهر بنسبة (69.82%) وهي بمرتبة جيدة،ولكن من خلال الأسئلة الفرعية تبين أن أهم فقرة تم التأكيد عليها كمفهوم للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات هي "وضع خطة إستراتيجية بعيدة المدى من اجل إدخال المعلوماتية"وحظيت هذه الفقرة بنسبة(78.41 %)من اهتمام أفراد العيّنة وهي بمرتبة جيدة جداً. بينما رأت نسبة (69.70%) من افراد العينة ان التخطيط الاستراتيجي للمعلومات هو عبارة عن "عملية تقوم من خلالها المكتبة بدراسة مجموعة الافتراضات والاحتمالات المحيطة".وفعلا نحن بحاجة إلى وضوح الرؤية حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في المكتبة الوطنية وفق إستراتيجية محكمة،ويصب في المحاولات المختلفة التي تنظر إلى الإستراتيجية من نواحي مختلفة لنُكوّن

رأي علمي يستند إلى فلسفة سليمة ويقوم على أسس ومبادئ صحيحة،لأنه حسب رأينا لابد من التخطيط السليم وفقا لخطة معدة بشكل محكم تلبي الاحتياجات الفعلية للمجتمع من النواحي المختلفة وتكون بتكلفة معقولة وذات مردود منتظر عالي.

2.1.6 الســــؤال الثاني

ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات من وجهة نظر الأطراف المشاركة فيه واتجاهاتهم نحوه ؟.

الجدول رقم 36 : مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات من وجهة نظر الأطراف المشاركة فيه

الوصف الاحصائي	العدد	الرأي المحسوب	الانحراف المعياري	الرأي الكلي	النسبة المئوية %	القرار
وضع خطة إستراتيجية بعيدة المدى من اجل إدخال المعلوماتية	66	3.1364	.72082	4	% 78.41	جيد جدا
جهد منظم لصناعة القرارات والذي يصيغ هوية المكتبة	66	2.7424	.82854	4	%68.56	جيد
مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة الأم المشرفة على المكتبة	66	2.7727	.81892	4	%69.32	جيد
عملية تقوم من خلالها المكتبة بدراسة مجموعة الافتراضات والاحتمالات المحيطة	66	2.7879	.73412	4	%69.70	جيد
توفير مصادر المعلومات	66	2.9091	.73855	4	%72.73	جيد
إنشاء قواعد البيانات	66	2.9242	.77083	4	%73.11	جيد
الاستفادة من شبكات أنظمة المعلومات	66	2.8030	.72790	4	%70.08	جيد
تنويع مجالات تدفق المعلومات	66	2.5909	.72276	4	%64.77	جيد
تضييق فجوة المعلومات بالنسبة للمكتبة	66	2.4091	.72276	4	%60.23	جيد
تنمية نظام متكامل للمعلومات	66	3.1212	.69093	4	%78.03	جيد جدا
تكامل المعلومات	66	2.7576	.65775	4	%68.94	جيد
سهولة الحصول على المعلومات	66	3.1970	.78876	4	%79.93	جيد جدا
تحسين خدمات المعلومات	66	3.1667	.77625	4	%79.17	جيد جدا

تحسين أداء مؤسسات المعلومات	66	3.0758	.72982	4	%76.90	جيد جدا
نشر ثقافة المعلومات	66	2.8030	.74874	4	%70.08	جيد
التكامل	66	3.2273	.71888	4	%80.68	جيد جدا
الشمول	66	2.9697	.78387	4	%74.24	جيد
المرونة	66	3.1061	.84360	4	%77.65	جيد جدا
تحديد الأهداف	66	3.1515	.61375	4	%78.79	جيد جدا
تقويم الأداء	66	2.9394	.76216	4	%73.49	جيد
معرفة العوامل البيئية المحيطة	66	2.8485	.78920	4	%71.21	جيد
معرفة البديل الاستراتيجي	66	2.8485	.76946	4	%71.21	جيد
إطار العام للإستراتيجية	66	2.7424	.77083	4	%68.56	جيد
تحديد رؤيا المكتبة	66	2.8939	.76719	4	%72.35	جيد
تحليل وضع المكتبة	66	3.0606	.87493	4	%76.52	جيد جدا
تحديد رسالة المكتبة	66	2.8333	.73554	4	%70.83	جيد
وضع الخطة الإستراتيجية للمكتبة	66	3.1364	.90955	4	%78.41	جيد جدا
تسطير أهداف المكتبة	66	3.1364	.85730	4	%78.41	جيد جدا
الاستعداد لإجراءات وعمليات التخطيط	66	2.8030	.70645	4	%70.08	جيد
تحديد الاتجاه الاستراتيجي	66	3.1364	.72082	4	%78.41	جيد جدا
التحليل الاستراتيجي وتقييم المواقف	66	2.8182	.74233	4	%70.46	جيد
وضع البدائل في إطار الخطة	66	2.6818	.74749	4	%67.05	جيد
إكمال الخطة	66	2.7273	.81421	4	%68.18	جيد
المحور الاول :المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	66	2.9168	.87493	4	%72.92	جيد

يمكن شرح الجدول التالي:

- العمود الأول الأسئلة الفرعية وفي نهايتها مجموع المحور الأول.
- العمود الثاني عدد أفراد الدراسة.
- العمود الثالث متوسط إجابات كل أفراد العينة على السؤال (وكما أشرنا تتراوح الإجابة من درجة واحدة تأخذها (غير موافق بشدة) إلى أربع درجات تأخذها (موافق بشدة).
- العمود الرابع الانحراف المعياري.

- العمود الخامس الدرجة العظمى التي يمكن أن يحصل عليها الفرد بإجابته على السؤال.
- العمود السادس النسبة المئوية وهي $\frac{100*\text{الرأي المحسوب}}{4}$
- العمود السابع يستند إلى الجدول السابق هي تمثيل النسبة المئوية لدلالات المقياس (جدول رقم 34 ترتيب درجات الآراء وفق درجات المقياس).

يُلاحظ من الجدول رقم (36) أن الرأي المحسوب للمحور (المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات) بلغ (2.9168)وأن نسبته المئوية بلغت(72.92%)وهي تقع بين (51 – 75%) وبالتالي نستطيع القول في ضوء النتائج أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات من وجهة نظر الأطراف المشاركة فيه هو جيد. ونلاحظ أن هناك أسئلة فرعية كانت الإجابة عليها أعلى من 75% وقرارها جيد جدا.على سبيل المثال سهولة الحصول على المعلومات حصلت على نسبة(79.93%)،وضع الخطة الإستراتيجية للمكتبة حصلت على نسبة(78.41 %) ،اضافة الى تحسين خدمات المعلومات حيث وصلت نسبتها(79.17 %).اذن تقريبا كل الاسئلة الفرعية كان قرارها بين(الجيد /الجيد جدا).

3.1.6 السؤال الثالث

كيف ينهض قطاع معلوماتي جزائري؟

الجدول رقم 37:النهوض بقطاع مكتبات جزائري

الوصف الاحصائي	العدد	الرأي المحسوب	الانحراف المعياري	الرأي الكلي	النسبة المئوية %	القرار
مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	66	2.79	.61375	4	%69.82	جيد
أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	66	2.83	.76216	4	%70.83	جيد
أهداف التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	66	2.86	.78920	4	%71.50	جيد
خصائص التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	66	2.91	.76946	4	%72.65	جيد
عناصر التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	66	3.00	.77083	4	%75.00	جيد
مراحل التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	66	3.01	.76719	4	%75.30	جيد
مكونات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	66	3.10	.87493	4	%77.53	جيد جدا

يُلاحـظ مـن الجـدول رقـم (37) لقـد تـم ترتيـب أسـئلة المحـور الأول ولنهـوض قطـاع معلوماتي جزائري فيجب الاهتمام والتطوير حسب الترتيب التي أظهرته عيّنة الدراسة:

لقد حظي مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بنسبة 69.82% وهو قرار جيد.اما أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية فقد سجلت نسبة70.83%،في حين ان أهـداف التخطـيط الاسـتراتيجي للمعلومـات وصـلت نسـبتها الى 71.50%،بينمـا سـجلت خصائص التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ما يعادل72.65%،في حين ان عناصر التخطيط الاسـتراتيجي للمعلومـات وصـلت نسـبتها الى 75.00%،أمـا مراحـل التخطـيط الاسـتراتيجي للمعلومات سجلت نسبة 75.30%،وأخيرا مكونات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات سجلت 77.53% وهو قرار جيد جدا.

ان ادراك هذه العناصر المكونة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات من طرف القائمين على المكتبـة الوطنيـة والمعـدّين لبرامج التنميـة المسـتدامة مـن شـأنه ان يعمـل على النهـوض بقطـاع مكتبـات متطـور ومسـاير لمختلـف التطـورات والتغيّـرات العالميـة ومحققـا لـلأدوار المختلفة المنوطة به .

4.1.6 السـؤال الرابع

هل المكتبة الوطنية بحاجة إلى تخطيط إستراتيجي للمعلومات ؟.

الجدول رقم 38:حاجة المكتبة الوطنية للتخطيط الاستراتيجي

الوصف الاحصائي	العدد	الرأي المحسوب	الانحراف المعياري	الرأي الكلي	النسبة المئوية%	القرار
تحديد رسالة المكتبة	66	2.8333	.73554	4	%70.83	جيد
تحديد رؤيا المكتبة	66	2.8939	.76719	4	%72.35	جيد
تحليل وضع المكتبة	66	3.0606	.87493	4	%76.52	جيد جدا
وضع الخطة الإستراتيجية للمكتبة	66	3.1364	.90955	4	%78.41	جيد جدا
تسطير أهداف المكتبة	66	3.1364	.85730	4	%78.41	جيد جدا
المحور :مراحل التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	66	3.01	.76719	4	%75.30	جيد

يُلاحظ من الجدول رقم (38) أن الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي للمعلومات جاء بنسبة (75%) وهي بمرتبة جيدة،ولكن من خلال الأسئلة الفرعية تبين أن أهم فقرة لحاجة التخطيط الاستراتيجي: مرتبة وفق مايلي:

_ان المكتبة الوطنية بحاجة الى تخطيط استراتيجي للمعلومات والذي يمكن من خلاله ان تتمكن من تحديد رسالة المكتبة وهذا ما سجلناه من خلال النتائج حيث ان رسالة المكتبة سجلت نسبة 70.83% . حيث تكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل المكتبة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار. و يجب أن تكون الرسالة مختصرة و عامة،فهي تعتبر دليلا و مرشدا للتخطيط الإستراتيجي للمعلومات.

_كما انها بحاجة الى تحديد رؤيا المكتبة من خلال التخطيط الاستراتيجي للمعلومات وهذا ما سجل من خلال النتائج حيث وصلت النسبة الى 72.35% .حيث تعتبر الرؤيا حجر الأساس التي يبنى عليه التخطيط الإستراتيجي،فهي تعبر عن مستقبل منشود،و تصف كيف يبدو ناجحا،و تبنى على افتراضات معقولة حول المستقبل وهي مستقاة من المجتمع الذي تخدمه المكتبة،فالرؤيا الشاملة هي التي تحمل في طياتها البعد الخارجي و الداخلي،حيث أنها تصف المكتبة كيف ستبدو في المستقبل.

_وضع الخطة الإستراتيجية للمكتبة78.41% ،حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضوح الرؤية المستقبلية .ذلك أن صياغة الإستراتيجية ووضعها يتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال،الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها وبالتالي نمو المكتبة و وبقاؤها.

_كما ان المكتبة بحاجة الى تخطيط استراتيجي من اجل تحليل وضع المكتبة وظهر هذا بنسبة 76.52% .

و هو ما يعرف بالتحليل الإستراتيجي حيث أنه بعد أن وضعت المكتبة رؤيتها وصاغت رسالتها تنتقل إلى دراسة و تحليل البيئة المحيطة بها،و التي تعتبر من الخطوات الهامة في تصميم الإستراتيجية،وكما نعلم أن المكتبة هي جزء من المجتمع تتأثر به و يتأثر بها،لذا كان من الضروري التعرف إلى العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها و التنبؤ بها،و تحديد آثارها على سلوكها و أدائها وتحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المكتبة.

_ان المكتبة بحاجة الى تخطيط استراتيجي من اجل تسطير أهداف المكتبة وصياغة الأهداف الطويلة والقصيرة المدى ضمن أولويات مبنية على الأهمية و الأثر،وهذا ما سجل بنسبة 78.41%.

5.1.6 السـؤال الخامس

ما دور المكتبة الوطنية في عملية التخطيط للمعلومات ؟.

الجدول رقم 39:دور المكتبة في عملية التخطيط

الوصف الاحصائي	العدد	الرأي المحسوب	الانحراف المعياري	الرأي الكلي	النسبة المئوية %	القرار
وجود الهيكل التنظيمي للمكتبة	66	2.35	3.09330	4	%58.75	جيد
وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	66	2.85	3.22476	4	%71.25	جيد
توافر الإمكانات	66	2.95	2.04198	4	%73.75	جيد
امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	66	3.01	3.40012	4	%75.25	جيد
المحور :متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	66	2.8704	8.58829	4	%71.76	جيد

يلاحظ من الجدول (39) أن دور المكتبة الوطنية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات تكمن في الاهتمام بالعناصر التي ذكرت من خلال هذا الجدول والعمل على توفير هذه المتطلّبات الاساسية،ولقد حصل محور المتطلبات الخاصة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي على نسبة (71.76 %) وهي بهذا تمثل دورا جيدا بينما نجد أن الأسئلة الفرعية المكونة لهذا المحور حصلت على النسب التالية بالترتيب وهي كلها تمثل دورا جيدا:

- امتلاك اخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي،وهذا لا يتحقق إلاّ اذا تبنت المكتبة برنامجا خاصا للدورات التدريبية من أجل إتاحة الفرصة للمكتبيين لاكتساب مهارات إدارية جديدة .
- يكمن دور المكتبة في توفير الامكانيات اللازمة لدعم أسلوب التخطيط الاستراتيجي واثبات فعاليته وهذا ما عُبر عنه بنسبة 73.75%.
- دور المكتبة يظهر من خلال الالتزام بوجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتجي للمعلومات وتعمل جاهدة على تطبيقه وهذا ما أكدته نسبة 71.25%.
- وجود هيكل تنظيمي للمكتبة واحدا من العناصر التي لابد أن تعمل المكتبة على أن يكون مناسبا لعملية التخطيط الاستراتيجي وداعما له وهذا ما أكدته نسبة58.75%.

6.1.6 الســـؤال السادس

هل هناك معوقات حالت دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبة الوطنية وقلّصت من دورها في دعم قطاع المكتبات.

الجدول رقم (40)معوقات التخطيط الاستراتيجي

الوصف الاحصائي	العدد	الرأي المحسوب	الانحراف المعياري	الرأي الكلي	النسبة المئوية %	القرار
غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي	66	3.0000	.74421	4	%75.00	جيد
استخدام رؤى لا تناسب واقع المكتبة	66	2.9697	.80326	4	%74.24	جيد
يحتاج التخطيط الاستراتيجي وقت وتكلفة	66	2.7727	.81892	4	%69.32	جيد
صعوبة التنبؤ بالمستقبل يحد من إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي	66	2.5455	.82615	4	%63.64	جيد
قلة الاهتمام بدورات التخطيط الاستراتيجي	66	3.0606	.80151	4	%76.52	جيد جدا
نقص امتلاك المهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي	66	3.1364	.80166	4	%78.41	جيد جدا
استخدام التخطيط التقليدي يحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي	66	2.9697	.87653	4	%74.24	جيد
عدم تناسب الهيكل التنظيمي للمكتبة مع عملية التخطيط الاستراتيجي	66	2.9848	.88565	4	%74.62	جيد
ميزانية المكتبة غير مناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي	66	2.4545	.91453	4	%61.36	جيد
قلّة وضوح أهداف المكتبة	66	2.7727	.90801	4	%69.32	جيد
التركيز على أساليب تقليدية لا تناسب التخطيط الاستراتيجي	66	3.0758	.80976	4	%76.90	جيد جدا
ضعف تجديد وتطوير أهداف المكتبة لمواكبة التطورات الحديثة	66	3.1212	.81364	4	%78.03	جيد جدا
قلة اهتمام الإدارة العليا بتنفيذ دورات عن التخطيط الاستراتيجي	66	3.2121	.73412	4	%80.30	جيد جدا
ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح الحوافز المادية	66	3.0758	.79053	4	%76.90	جيد جدا

عـدم قيـام الإدارة العليـا بتخصـيص ميزانيـــة خاصـــة لهـــذا النـــوع مـــن التخطيط	66	3.2576	.72982	4	%81.44	جيد جدا
نـدرة الخبراء والمختصـين بـالتخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا	66	3.4091	.67885	4	%85.23	جيد جدا
محـور:معوقـات تطبيـق التخطـيط الاســتراتيجي للمعلومــات بالمكتبـــة الوطنية	66	2.9881	7.35246	4	%75.70	جيد جدا

يُلاحظ من الجدول رقم (40) أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية جاءت بنسبة تقارب (76%) وهي بمرتبة جيدة جدا،أي أن هناك معوقات عالية حالت دون الوصول بالمكتبة للأداء الأفضل ولتبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي.ونجد على سبيل المثال أن الكثير من الاسئلة الفرعية حققت هي الأخرى دورا جيد جدا كقلة اهتمام الإدارة العليا بتنفيذ دورات عن التخطيط الاستراتيجي(80.30%)،عدم قيام الإدارة العليا بتخصيص ميزانية خاصة لهذا النوع من التخطيط(81.44%)،ندرة الخبراء والمختصين بالتخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا(85.23%).

بينما نجد ان أقل نسبة سجلت ضمن السؤال الفرعي الخاص بكون ميزانية المكتبة غير مناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي(61.36%)،وهذه تقريبا أول مرة نسجل ان الموارد المالية لا تشكل عائقا بالدرجة الاولى لدى المكتبات.

7.1.6 السـؤال السابع

هل التخطيط الإستراتيجي للمعلومات يشكل مركزا أساسيا لبناء قطاع مكتبات قادر على المنافسة في عصر المعلومات ؟

الجدول رقم 41:التخطيط الاستراتيجي وقطاع المكتبات

الوصف الاحصائي	العدد	الرأي المحسوب	الانحراف المعياري	الرأي الكلي	النسبة المئوية %	القرار
تحقيق التبادل الآلي للبيانات والمعلومات	66	3.2273	.71888	4	%80.68	جيد جدا
تنمية الرصيد المعلوماتي في مختلف المجالات	66	3.1818	.76277	4	%79.55	جيد جدا
تهيئة الشروط والمتطلبات اللازمة للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية	66	3.0152	.79406	4	%75.38	جيد جدا
توفير البنية الأساسية لتحقيق التبادل المعلوماتي الشبكي	66	3.0455	.79289	4	%76.14	جيد جدا
تحسين تدفق المعلومات وتبادلها بين المستفيدين والمؤسسات	66	3.1061	.76719	4	%77.65	جيد جدا
بناء وتطوير قواعد رقمية ومرجعية ونصية	66	3.0455	.75308	4	%76.14	جيد جدا
نشر الثقافة المعلوماتية	66	3.0606	.74170	4	%76.52	جيد جدا
تحقيق التنور التكنولوجي	66	3.1970	.72790	4	%79.93	جيد جدا
تحسين مستوى أداء العاملين	66	3.2121	.64486	4	%80.30	جيد جدا
توفير المصادر المعلوماتية	66	3.1970	.61318	4	%79.93	جيد جدا
تحقيق التبادل المعلوماتي	66	3.1061	.78699	4	%77.65	جيد جدا
خدمة المستفيدين	66	3.2424	.76582	4	%81.06	جيد جدا
تنمية الوعي المعلوماتي	66	3.1364	.74186	4	%78.41	جيد جدا
بناء العنصر المعرفي	66	3.0000	.74421	4	%75.00	جيد جدا
بناء وتحقيق نظم معلوماتية فعالة	66	3.2121	.77490	4	%80.30	جيد جدا
التوسيع والتطوير المستمر لمصادر المعلومات الداخلية والخارجية	66	3.2121	.73412	4	%80.30	جيد جدا
تحديد إستراتيجية بناء وتطوير قطاع المكتبات	66	3.1970	.72790	4	%79.93	جيد جدا
إعداد خطط وبرامج تنمية وتطوير المعلوماتية	66	3.2273	.73997	4	%80.68	جيد جدا
التقييم المتواصل لدور المعلومات	66	2.9242	.79053	4	%73.11	جيد
دراسة وإعداد المشروعات التطويرية	66	2.8636	.78223	4	%71.59	جيد
تامين التطبيق السليم للنظم القانونية والإدارية والمالية والوظيفية	66	3.1061	.74687	4	%77.65	جيد جدا
محور:مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	66	3.119	11.08602	4	%77.98	جيد جدا

يُلاحظ من الجدول رقم (41) أن التخطيط الإستراتيجي للمعلومات يشكل مركزا أساسيا لبناء قطاع مكتبات قادر على المنافسة في عصر المعلومات حيث جاءت بنسبة تقارب(78%)من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهي بمرتبة جيدة جدا،وأعلى النسب في محاور الدراسة.
اما فيما يخص الاسئلة الفرعية،فنلاحظ بعض النسب المسجلة:

تحقيق التبادل الآلي للبيانات والمعلومات (80.68%)،تحسين مستوى أداء العاملين(80.30%) خدمة المستفيدين(81.06%)،بناء وتحقيق نظم معلوماتية فعّالة(80.30%)،إعداد خطط وبرامج تنمية وتطوير المعلوماتية(80.68%)كلها حققت ادرارا جيدة جدا.

8.1.6 السـؤال الثامن

كيف نسعى لتحديد إطار قطاع المكتبات و مكوناته وواقعه وغايته من خلال التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ؟.

الجدول رقم 42:تحديد اطار قطاع المكتبات من خلال التخطيط الاستراتيجي

الوصف الاحصائي	العدد	الرأي المحسوب	الانحراف المعياري	الرأي الكلي	النسبة المئوية %	القرار
الإدارة الفعالة لتسيير الأنشطة المعلوماتية	66	3.06	8.58829	4	%76.50	جيد جدا
بناء شبكة وطنية للمعلومات	66	3.10	3.09330	4	%77.50	جيد جدا
تكوين رصيد معلوماتي	66	3.14	3.40012	4	%78.50	جيد جدا
تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلوماتي	66	3.15	3.22476	4	%78.75	جيد جدا
بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة	66	3.17	2.04198	4	%79.25	جيد جدا
محور:مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	66	3.11	11.08602	4	77.98	جيد جدا

يلاحظ من الجدول (42)لنسعى لتحديد إطار قطاع المكتبات و مكوناته وواقعه وغايته من خلال التخطيط الإستراتيجي للمعلومات،يجب أولا الاهتمام بالمحاور وفق مايلي:

1. لابد من وجود الإدارة الفعالة لتسيير الأنشطة المعلوماتية وظهر بنسبة 76.50% والتي تقع على عاتقها مسؤولية تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي بكل متطلباته وإمكاناته وبكل اجراءاته.

2. بناء شبكة وطنية للمعلومات،ظهر بنسبة تقدر ب77.50%،تحقق من خلالها المكتبة أهدافها المنشودة ومن أهمها المشاركة في دعم مسيرة التنمية التي تسعى إليها كل دولة والمساهمة في إرساء مجتمع المعرفة.
3. تكوين رصيد معلوماتي،وظهر بوزن نسبي يقدر ب78.50% تستطيع المكتبة من خلاله ان تُوطّد علاقاتها مع مختلف المؤسسات التي تنشط في هذا المجال.
4. تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلومات وبرز بشكل واضح وبنسبة تقدر ب78.75% ،حتى تحافظ المكتبة على دورها في نشر الوعي والثقافة المعلوماتية وتساهم في تقليص الفجوة المعلوماتية.
5. بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة وهذا ما أكّدته نسبة 79.25%،من أجل التأكيد على ضرورة ترقية ورفع مستوى الخدمات المقدمة لكل شرائح المجتمع.

9.1.6 السـؤال التاسع

إلى أي مدى يمكن أن تساهم المكتبة الوطنية باعتبارها من المؤسسات المعنية بالمعلومات في إقامة قطاع مكتبات؟.

الجدول رقم 43:مساهمة المكتبة في إقامة قطاع مكتبات

الوصف الاحصائي	العدد	الرأي المحسوب	الانحراف المعياري	الرأي الكلي	النسبة المئوية %	القرار
دراسة وإعداد المشروعات التطويرية	66	2.8636	.78223	4	%71.59	جيد
التقييم المتواصل لدور المعلومات	66	2.9242	.79053	4	%73.11	جيد جدا
تامين التطبيق السليم للنظم القانونية والإدارية والمالية والوظيفية	66	3.1061	.74687	4	%77.65	جيد جدا
تحديد إستراتيجية بناء وتطوير قطاع المكتبات	66	3.1970	.72790	4	%79.93	جيد جدا
إعداد خطط وبرامج تنمية وتطوير المعلوماتية	66	3.2273	.73997	4	%80.68	جيد جدا
• **الإدارة الفعالة لتسيير الأنشطة المعلوماتية**	66	3.06	8.58829	4	%76.50	جيد جدا

يلاحظ من الجدول (43) أنه يمكن أن تساهم المكتبة الوطنية باعتبارها من المؤسسات المعنية بالمعلومات في إقامة قطاع مكتبات،وذلك من خلال أولا الاهتمام بالمحاور وفق مايلي:

- دراسة وإعداد المشروعات التطويرية والتي تضمن تحقيق دور المكتبة الوطنية في ارساء مجتمع المعرفة والمساهمة الفعّالة في تحديد معالمه وهذا ما أظهرته نسبة 76.50% .
- التقييم المتواصل لدور المعلومات والتأكيد على أنها اصبحت موردا تسعى جميع المؤسسات المعنية بالمعلومات على توفيرها واستغلاله في عملية التنمية وهذا ما عبرت عنه نسبة77.50% .
- تأمين التطبيق السليم للنظم الإدارية والمالية والوظيفية وظهر بنسبة تقدر ب 78.50%.
- تحديد إستراتيجية بناء وتطوير قطاع المكتبات والعمل على التواصل مع جميع الاطراف المعنية بنفس المســـؤولية وهذا ما سجلته نسبة 78.75% .
- إعداد خطط وبرامج تنمية وتطوير المعلوماتية وهذا ما أظهرته نسبة79.25% .

2.6 تفسير الفرضيات

1.2.6 الفرضية الأولـــى

لدى العاملين بالمكتبة الوطنية وضوحا للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات والمفاهيم المتعلقة به.

الجدول رقم44:الوصف الاحصائي للفرضية الأولى

الوصف الاحصائي	العدد	الرأي المحسوب	الانحراف المعياري	الرأي الكلي	النسبة المئوية %	القرار
وضع خطة إستراتيجية بعيدة المدى من اجل إدخال المعلوماتية	66	3.1364	.72082	4	% 78.41	جيد جدا
جهد منظم لصناعة القرارات والذي يصيغ هوية المكتبة	66	2.7424	.82854	4	%68.56	جيد
مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة الأم المشرفة على المكتبة	66	2.7727	.81892	4	%69.32	جيد
عملية تقوم من خلالها المكتبة بدراسة مجموعة الافتراضات والاحتمالات المحيطة	66	2.7879	.73412	4	%69.70	جيد
مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	**66**	**2.79**	**.61375**	**4**	**%69.82**	**جيد**

يُلاحـظ مـن الجـدول رقـم (44) أن وضـوح مفهـوم التخطيط الاسـتراتيجي للمعلومـات حظي بنسبة 69.82% وهي بمرتبة جيدة،ولكن من خلال الأسئلة الفرعية تبين أن أهم فقرة للتعبير عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي"هي وضع خطة إستراتيجية بعيدة المدى من أجل إدخال المعلوماتية وتطوير نظم المعلومات بالمكتبة أو مؤسسات المعلومات بما يحقق أهدافها بما فيها القدرة على مواجهة المنافسة العالمية"،حصلت على المرتبـــة الأولى من حيث المتوسط الحسابي،وبلغ انحرافها المعياري0.72 وبنسبة مئوية تعادل78.41 %وهي بمرتبة جيدة جداً.
ويلاحظ هنا أن أفراد العينة لديهم ميل بدرجة مرتفعة جدا نحو المفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالخطة الاستراتيجية للمعلوماتية وهو التعريف الإجرائي الذي وضعناه في الدراسة،ونرجـع ذلك إلى قناعة مجتمع الدراسـة بارتباط التخطيـط الاستراتيـــجي للمعلومات بالمعلوماتية.وترجع درجة وضوح المفهوم لدى المكتبيين إلى ارتفاع المؤهل العلمي ووجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو التخطيط الاستراتيجي للمعلومات.
وقد حصلت الفقرة القائلة" التخطيـط الاستراتيجي هو عملية تقوم من خلالها المكتبة بدراسة مجموعة الافتراضات والاحتمالات المحيطة والتي تؤثر على تحقيق أهدافها بمعيار انحرافي بلغ0.73 وبنسبة مئوية تساوي69.70%.
اما الفقرة الثالثة "مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة الأم المشرفة على المكتبة"حصلت على انحراف معياري 0.81 ونسبة مئوية تقدر ب69.32%.
بينما سجلت الفقرة الرابعة "جهد منظم لصناعة القرارات والذي يصيغ هوية المكتبة"فقد حصلت على انحراف معياري يقدر ب 0.82 ونسبة مئوية تعادل 68.56%.

2.2.6الفرضية الثانية

إن تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنـــية يحتاج إلى متطلّبات أساسية تعزز دوره في دعم قطاع المكتبات.

يمكن صياغتها على النحو التالي :

- **هل هناك علاقة بين متطلّبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية ووضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات عند مستوى الدلالة 0.05.**

ويمكن قياس كل بعد على حدى أي معرفة كل متطلّب ومدى تأثيره على المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات...... على الشكل التالي:

- هل هناك علاقة بين امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ووضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومـــات عند مستوى الدلالة(0.05).
- هل هناك علاقة بيـــن وجود الهيكل التنظيمـــي للمكتبـة و وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات عند مستوى الدلالة(0.05).
- هل هناك علاقة بين توافر الإمكانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات و وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات عنـــد مستوى الدلالة (0.05).
- هل هناك علاقة بين وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات ووضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول رقم45:الوصف الإحصائي للفرضية الثانية

الوصف الإحصائي				
المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	العدد
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	96.2576	13.90662		66
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	47.6818	8.58829	%71.76	66
امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	18.0909	3.40012	%75.25	66
وجود الهيكل التنظيمي للمكتبة	9.4091	3.09330	%58.75	66
توافر الإمكانات	8.8788	2.04198	%73.75	66
وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	11.3030	3.22476	%71.25	66

يتضح من الجدول السابق أن ترتيب المتطلبات كان كما يلي:

- **المتطلب الأول:**امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات حصل على أعلى نسبة تقدر ب 75.25% وبالتالي احتل المرتبة الاولى كأحد أهم المتطلبات الاساسية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات.
- **المتطلب الرابع :** توافر الإمكانات اللازمة حصل على ثاني وزن نسبي يعادل 73.75 %.
- **المتطلب الثالث:**وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات حصل على المرتبة الثالثة بنسبة 71.25%.

- **المتطلب الثاني** :وجود هيكل تنظيمي للمكتبة واضح ومناسب للتخطيط الاستراتيجي حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره 58.75% .

إن احتلال المجال امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات "على المرتبة الأولى - وحصوله على وزن نسبي قدره75.25 %وبالتالي درجة توافر مرتفعة– أمر طبيعي لأن ذلك يمثل وجهة نظر المكتبيين في أنفسهم،ونرى أنه رغم هذه الدرجة المرتفعة فانه ينبغي أن تصل مهارات المكتبي في مجال التخطيط الاستراتيجي إلى أقصى درجة ممكنة عن طريق الدورات التدريبية والإطلاع على خطط إستراتيجية والمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

أما فيما يخص متطلب توافر الامكانيات والذي حصل على انحراف معياري يقدر02.04 ب ونسبة73.75 % وبهذا لابد من التأكيد على ضرورة:

- أن تستخدم المكتبة الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية سليمة.
- تعتمد إدارة المكتبة على كل الإيرادات في بناء خطتها الإستراتيجية.
- أن تخصص المكتبة مبالغ للتخطيط الاستراتيجي كفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة .
- ان تتشارك المكتبة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال في دعم عملية التخطيط الإستراتيجي للمعلومات.

بينما نجد ان وجود الهيكل التنظيمي للمكتبة الذي ظهر بانحراف معياري يقدر ب3.09 وبنسبة تعادل 58.75% وهي اقل نسبة ضمن المتطلّبات الاساسية وبالرغم من هذا فنحن ننظر إلى موضوع الهيكل التنظيمي للمكتبة وضرورة مناسبته لطبيعتها ببالغ الأهمية لما في ذلك من ضرورة ملحة لنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي من حيث الجهاز الإداري الذي يشغل تلك الهيكلية ومقدرتها على الإبداع في التفكير والمعرفة بأصول العمليات الإدارية الحديثة والقدرة على العمل ضمن فريق وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة ووضوح دون تداخل ،والمعرفة بقنوات الاتصال الرسمية الفعّالة.

جدول رقم 46: الارتباطات والعلاقات بين المتغيرات للفرضية الثانية

الارتبطات		متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	وجود الهيكل التنظيمي للمكتبة	توافر الإمكانات	وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	الارتباط	.687**	.794**	.212	.492**	.477**
	الدلالة	.000	.000	.087	.000	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

سوف يتم تعميم النتائج على كل العلاقات حتى تكون هناك علاقة يجب ان يكون مستوى الدلالة أصغر من (0.05) ونلاحظ من الجدول ان هناك علاقة لكـــل الأبعاد باستثناء وجود الهيكل التنظيمي وعليه نفس الفرضية.

هنـــاك أثـــر ايجـــابي لمتطلبـــات تطبيـــق التخطـــيط الاســـتراتيجي للمعلومـــات بالمكتبـــة الوطنيـــة ووضـــوح المفهـــوم العلمـــي للتخطـــيط الاســـتراتيجي للمعلومـــات عنـــد مســـتوى الدلالة (0.05).

يلاحظ من الجدول (46) أن هناك أثر إيجابي وعلاقة طردية بين متطلّبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية و ووضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات وهي علاقة طردية وايجابية حيث بلغ معامل الارتباط (0.68) وهو دال حيث مستوى الدلالة (0.00) أصغر من (0.05) أي أن متطلّبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية تؤثر ايجابيا بوضوح المفهوم العلمي عند أفراد الدراسة بنسبة 68% وكلما زاد تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية زاد معه المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات وضوحا والعكس صحيح.

هناك أثر ايجـــابي لامـــتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ووضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات عند مستوى الدلالة(0.05).

يلاحظ من الجدول رقم (46) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ(0.79).هو ارتباط طردي وايجابي ودال حيث مستوى الدلالة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ،بالتالي نقبل الفرضية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط

الاستراتيجي للمعلومات ودرجات متطلّبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية أي أنه كلما زاد الأول زاد الثاني والعكس صحيح.

هنـــــاك أثـــر ايجابي لوجــــود الهيكل التنظيمـــي كواحد من متطلبـــات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات و وضوح المفهوم العلمـــــي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات عند مستوى الدلالة (0.05).

يلاحظ من الجدول رقم (46) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ(0.21).هو ارتباط طردي وايجابي وغير دال حيث مستوى الدلالة (0.87) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بالتالي نرفض الفرضية ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات وجود الهيكل التنظيمي ودرجات متطلّبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية.

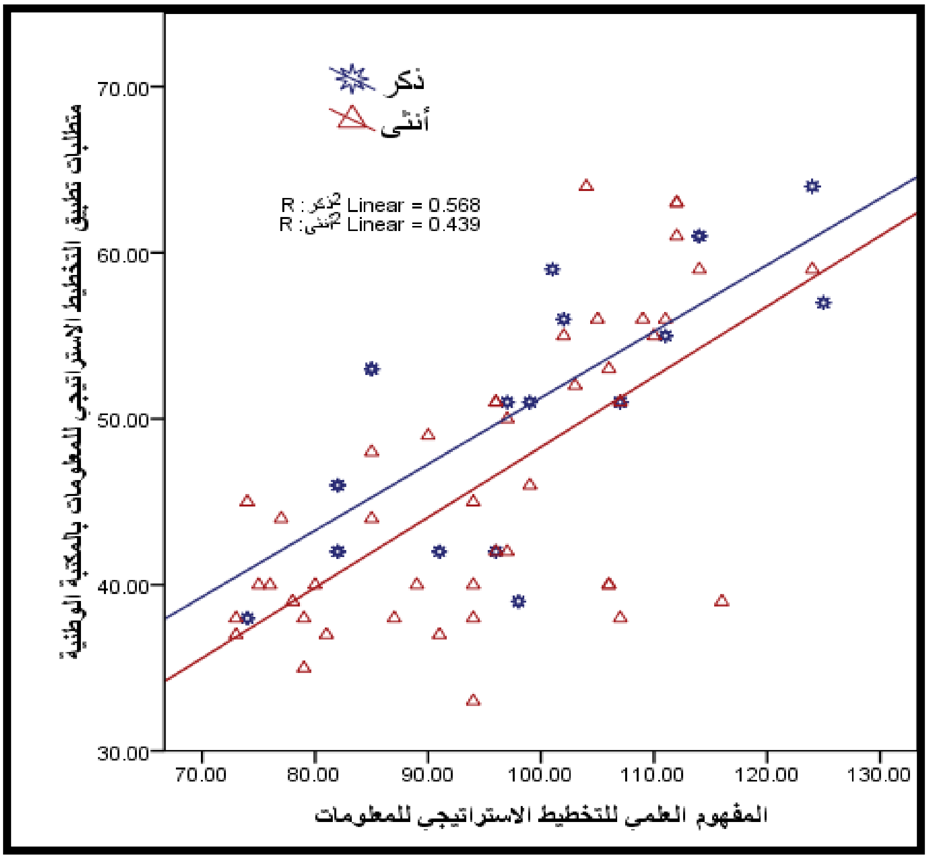
هناك أثر ايجابي لتوافر الإمكانات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات والمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات عند مستوى الدلالة (0.05).

يلاحظ من الجدول رقم (46) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ(0.49).هو ارتباط طردي وايجابي ودال حيث مستوى الدلالة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) بالتالي نقبل الفرضية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات توافر الإمكانات ودرجات متطلّبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية أي أنه كلّما زاد الأول زاد الثاني والعكس صحيح.

هناك أثر ايجابي لوجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات والمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات عند مستوى الدلالة (0.05).

يلاحظ من الجدول رقم (46) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ(0.47).هو ارتباط طردي وايجابي ودال حيث مستوى الدلالة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) بالتالي نقبل الفرضية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودرجات متطلّبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية أي أنه كلما زاد الأول زاد الثاني والعكس صحيح.

الشكل رقم (09) العلاقة بين متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية والمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات



3.2.6الفرضية الثالثة

هناك معوقات حالت دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بقطاع المكتبات،والتي قد تحد من مساهمته في دعمها .

هناك أثر ايجابي لإزالة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية في دعم ووضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات عند مستوى الدلالة (0.05).

وتتفرع عنها:

- هناك أثر ايجابي لإزالة معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية في دعم ووضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات.
- هناك أثر ايجابي لإزالة معوقات تتعلق بالعاملين بالمكتبة الوطنية في دعم ووضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

- هناك أثر ايجابي لإزالة معوقات تتعلق بطبيعة المكتبة الوطنية في دعم ووضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات.
- هناك أثر ايجابي لإزالة معوقات تتعلق بالإدارة العليا بالمكتبة الوطنية في دعم ومساهمة المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

جدول رقم 47:الوصف الاحصائي للفرضية الثالثة

الوصف الإحصائي				
المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	العدد
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	96.2576	13.90662		66
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	47.8182	7.35246	%75.70	66
معوقات مرتبطة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	11.2879	2.11052	%70.75	66
معوقات مرتبطة بالعاملين بالمكتبة الوطنية	9.1667	1.92620	%76.28	66
معوقات مرتبطة بطبيعة المكتبة الوطنية	14.4091	2.69459	%72.1	66
معوقات مرتبطة بالإدارة العليا	12.9545	2.32995	%80.89	66

يتضح من الجدول السابق أن ترتيب المحاور كان كما يلي:

أظهرت النتائج أن درجة وجود معوقات لتوظيف التخطيط الاستراتيجي في المكتبة بنسبة قدرها 75.70%،ومن وجهة نظرنا فإن هذه الدرجة لا تمنع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ،و لكن يجب العمل على الحد من هذه المعوقات وتذليلها حتى تؤتي هذه العملية أهدافها المنتظرة.ويمكن تفصيل ذلك :

- **المحور الرابع** :معوقات مرتبطة بالإدارة العليا حصل على المرتبة الاولى بنسبة تعادل 80.89%وهذا أمر متوقع بسبب مسؤولية الإدارة العليا للعمل على تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات وتقديم كافة التسهيلات والإجراءات من اجل ضمان ذلك.
- **المحور الثاني** :معوقات مرتبطة بالعاملين بالمكتبة الوطنية حصل على المرتبة الثانية بنسبة 76.28% .
- **المحور الثالث** :معوقات مرتبطة بطبيعة المكتبة الوطنية حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي يقدر ب 72.1%.

- **المحور الاول:**معوقات مرتبطة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدر ب70.75% .

جدول رقم48:الارتباطات والعلاقات بين المتغيرات الخاصة بالفرضية الثالثة

الارتباطات		معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	معوقات مرتبطة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	معوقات مرتبطة بالعاملين بالمكتبة الوطنية	معوقات مرتبطة بطبيعة المكتبة الوطنية	معوقات مرتبطة بالإدارة العليا
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	الارتباط	.447**	.523**	.324**	.182	.460**
	الدلالة	.000	.000	.008	.144	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

هناك أثر ايجابي لإزالة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية في دعم ومساهمة وتطبيق المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات عند مستوى الدلالة (0.05).

يلاحظ من الجدول رقم (48) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ(0.4).هو ارتباط طردي وايجابي ودال حيث مستوى الدلالة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) بالتالي نقبل الفرضية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات إزالة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية في دعم ومساهمة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية أي أنه كلما أزلنا تلك المعوقات زاد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات وضوحا وبشكل عام يساهم في إزالة تلك المعوقات بنسبة 44%.

هنـاك اثـر ايجـابي لإزالـة معوقـات مرتبطـة بطبيعـة التخطـيط الاسـتراتيجي للمعلومـات بالمكتبـة الوطنيـة في دعـم ومسـاهمة وتطبيـق المفهـوم العلمي للتخطـيط الاسـتراتيجي للمعلومات

يلاحظ من الجدول رقم (48) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ(0.5).هو ارتباط طردي وايجابي ودال حيث مستوى الدلالة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) بالتالي نقبل الفرضية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات إزالة معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في دعم ومساهمة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية أي أنه كلّما أزلنا تلك المعوقات زاد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات وضوحا والعكس صحيح .

هنـاك اثـر ايجـابي لإزالـة معوقـات مرتبطـة بالعـاملين بالمكتبـة الوطنيـة في دعـم ومسـاهمة وتطبيق المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

يلاحظ من الجدول رقم (48) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ(0.32).هو ارتباط طردي وايجابي ودال حيث مستوى الدلالة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) بالتالي نقبل الفرضية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات إزالة معوقات تتعلق بالعاملين بالمكتبة الوطنية في دعم ومساهمة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية أي أنه كلما أزلنا تلك المعوقات زاد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات وضوحا والعكس صحيح.

هناك أثر ايجابي لإزالة معوقات مرتبطة بطبيعة المكتبة الوطنية في دعم ومساهمة وتطبق المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

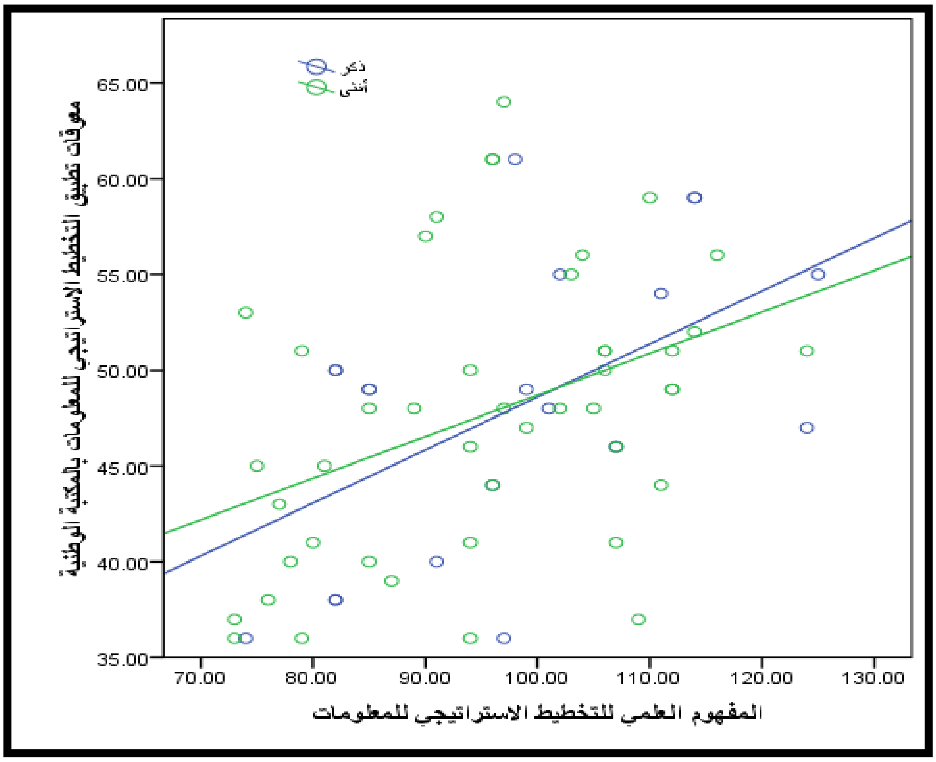
يلاحظ من الجدول رقم (48) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ(0.18).هو ارتباط طردي وايجابي غير دال حيث مستوى الدلالة (0.14) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بالتالي نرفض الفرضية ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات إزالة معوقات تتعلق بطبيعة المكتبة الوطنية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية.

هناك أثر ايجابي لإزالة معوقات مرتبطة بالإدارة العليا بالمكتبة الوطنية في دعم ومساهمة وتطبيق المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

يلاحظ من الجدول رقم (48) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ(0.32).هو ارتباط طردي وايجابي ودال حيث مستوى الدلالة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) بالتالي نقبل الفرضية

وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات إزالة معوقات بالإدارة العليا بالمكتبة الوطنية في دعم ومساهمة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية أي أنه كلما أزلنا تلك المعوقات زاد مفهوم تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات والعكس صحيح .

الشكل رقم (10) العلاقة بين معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية و المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات



4.6.الفرضية الرابعة

هناك أثر ايجابي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات في دعم وتطوير قطاع المكتبات عند مستوى الدلالة (0.05)ويتفرع عنها:

- هناك أثر ايجابي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات في بناء شبكة وطنية للمعلومات تربط بين المكتبة الوطنية وبين كافة الوحدات المعلوماتية.

- هناك أثر ايجابي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات في تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلوماتي وبناء كفاءات علمية وفنية تخصصيه قادرة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي .
- هناك أثر ايجابي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات في بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة تتسم بالكفاءة اللازمة لتلبية احتياجات المستفيدين وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها إلى جانب تنمية الوعي المعلوماتي .
- هناك أثر ايجابي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات في تكوين رصيد معلوماتي تراكمي.
- هناك أثر ايجابي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات في ايجادالإدارة الفعالة لتسيير الأنشطة المعلوماتية .

جدول رقم49: الوصف الإحصائي للفرضية الرابعة

الوصف الإحصائي				
المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	العدد
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	96.2576	13.90662		66
مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في دعم قطاع المكتبات	65.5152	11.08602	%77.98	66
بناء شبكة وطنية للمعلومات	18.6212	3.51159	%77.50	66
تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلوماتي	9.4697	1.52133	%78.75	66
بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة	12.6818	2.31490	%79.25	66
تكوين رصيد معلوماتي	9.4242	1.64607	%78.50	66
الإدارة الفعالة لتسيير الأنشطة المعلوماتية	15.3182	2.91500	%76.50	66

حصل المحور الرئيسي مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في دعم قطاع المكتبات على نسبة 77.98% وانحراف معياري قدر ب 11.08 وهي درجة جيدة ،ونفصل في هذا من خلال المحاور الفرعية:

- **المحور الثالث:** بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعّالة حصل على المرتبة الأولى بنسبة مئوية تقدر ب79.25%.
- **المحور الثاني:**تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلوماتي حصل على المرتبة الثانية بنسبة 78.75%.
- **المحور الرابع** :تكوين رصيد معلوماتي حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي 78.50% وبذلك

- **المحور الاول:** بناء شبكة وطنية للمعلومات حصل على المرتبة الرابعة بنسبة قدرت ب77.50%.
- المحور الخامس: الإدارة الفعالة لتسيير الأنشطة المعلوماتية حصل على المرتبة الخامسة بنسبة مقدرة ب 76.50%

جدول رقم 50:الارتباطات بين المتغيرات الخاصة بالفرضية الرابعة

الارتباطات		مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	بناء شبكة وطنية للمعلومات	تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلوماتي	بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة	تكوين رصيد معلوماتي	الإدارة الفعالة لتسيير الأنشطة المعلوماتية
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	الارتباط	.773**	.778**	.617**	.721**	.722**	.701**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

هنـاك أثـر ايجـابي للتخطـيط الاسـتراتيجي للمعلومـات في دعـم وتطـوير قطـاع المكتبـات عند مستوى الدلالة (0.05).

يلاحظ من الجدول رقم (50) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ(0.77).هو ارتباط طردي وايجابي ودال وقوي حيث مستوى الدلالة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) بالتالي نقبل الفرضية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في دعم وتطوير قطاع المكتبات وبشكل عام نسبة هذا الاثر الايجابي 77%.

هناك أثر ايجابي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات في بناء شبكة وطنية للمعلومات تربط بين المكتبة الوطنية وبين كافة الوحدات المعلوماتية.

يلاحظ من الجدول رقم (50) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ(0.77).هو ارتباط طردي وايجابي ودال وقوي حيث مستوى الدلالة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) بالتالي نقبل

الفرضية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في بناء شبكة وطنية للمعلومات تربط بين المكتبة الوطنية وبين كافة الوحدات المعلوماتية.

هنـاك أثـر ايجـابي للتخطـيط الاسـتراتيجي للمعلومـات في تنميـة القـدرات العلميـة والخبرات العمليـة في المجـال المعلومـاتي وبنـاء كفـاءات علميـة وفنيـة تخصصـيه قـادرة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

يلاحظ من الجدول رقم (50) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ(0.61).هو ارتباط طردي وايجابي ودال وجيد حيث مستوى الدلالة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) بالتالي نقبل الفرضية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلوماتي وبناء كفاءات علمية وفنية تخصصيه قادرة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

هناك أثر ايجابي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات في بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة تتسم بالكفاءة اللازمة لتلبية احتياجات المستفيدين وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها إلى جانب تنمية الوعي المعلوماتي.

يلاحظ من الجدول رقم (50) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ(0.72).هو ارتباط طردي وايجابي ودال وقوي حيث مستوى الدلالة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) بالتالي نقبل الفرضية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة تتسم بالكفاءة اللازمة لتلبيةاحتياجات المستفيدين وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها إلى جانب تنمية الوعي المعلوماتي.

هناك أثر ايجابي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات في تكوين رصيد معلوماتي تراكمي.

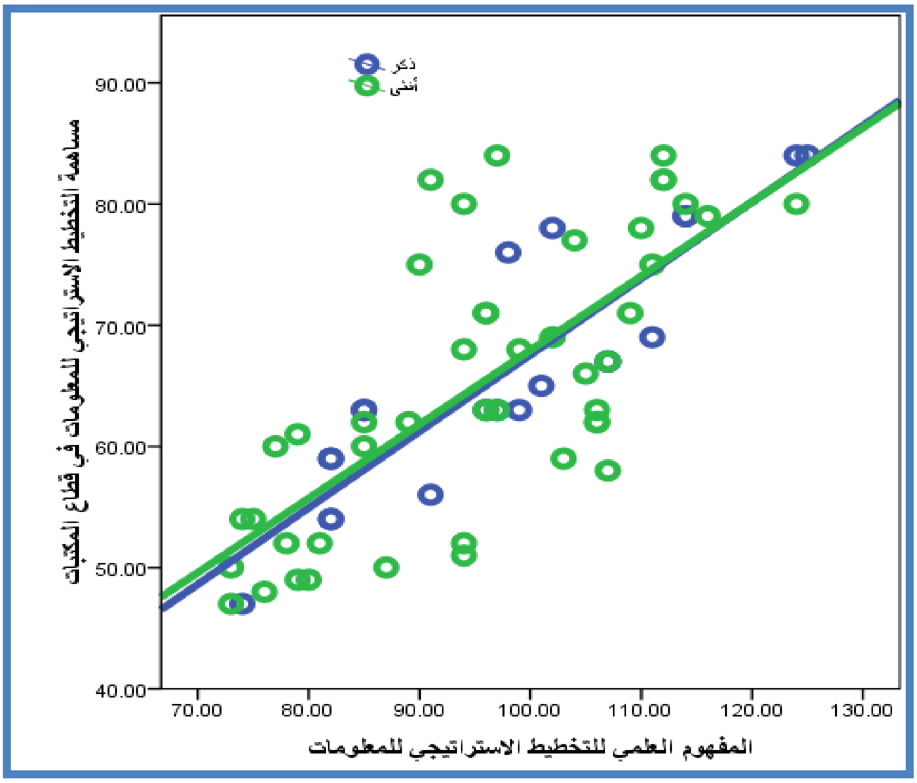
يلاحظ من الجدول رقم (50) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ(0.72).هو ارتباط طردي وايجابي ودال وقوي حيث مستوى الدلالة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) بالتالي نقبل الفرضية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تكوين رصيد معلوماتي تراكمي.

هنـاك أثـر ايجـابي للتخطـيط الاسـتراتيجي للمعلومـات في الإدارة الفعالـة لتسـيير الأنشـطة المعلوماتية.

يلاحظ من الجدول رقم (50) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ(0.70).هو ارتباط طردي وايجابي ودال وقوي حيث مستوى الدلالة (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) بالتالي نقبل

الفرضية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في الإدارة الفعالة لتسيير الأنشطة المعلوماتية.

الشكل رقم (11) العلاقة بين مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية و المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات



3.6مناقشة الأسئلة والفرضيات

بعد إن اكتشفنا العلاقات والنسب المئوية لمفاهيم الدراسة يجب علينا معرفة الفروق في المتغيرات الاسمية والتي تفيد في مدى خصائص العيّنة ومدى قدرتنا على تعميم النتائج.

1.لاتوجد فروق دالة إحصائيا في التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات عند مستوى الدلالة (0.05) تبعاً لمتغير الجنس ويتفرع عنها:

- لا توجد فروق دالة إحصائيا في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات تبعا لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق دالة إحصائيا في متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية تبعا لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية تبعا لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات تبعا لمتغير الجنس؟

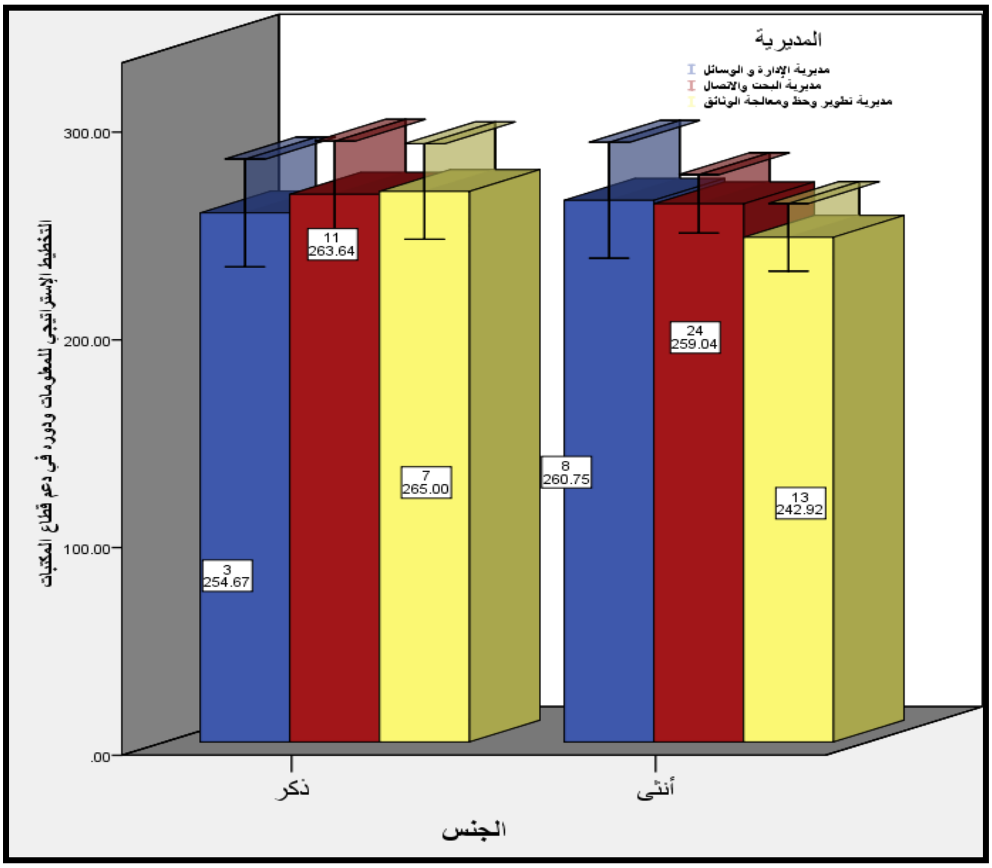
جدول رقم 51: اختبار ستيودنت (T- test)

للفرضية تبعا لمتغير الجنس

المجال	المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	ذكر	21	98.0000	14.60479	.693	64	.491	غير دالة
	أنثى	45	95.4444	13.66075				
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	ذكر	21	50.4762	7.74351	1.838	64	.071	غير دالة
	أنثى	45	46.3778	8.73158				
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	ذكر	21	48.0476	7.52646	.172	64	.864	غير دالة
	أنثى	45	47.7111	7.35348				
مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	ذكر	21	66.2857	10.32542	.383	64	.703	غير دالة
	أنثى	45	65.1556	11.51867				
التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات	ذكر	21	262.8095	35.90072	.876	64	.384	غير دالة
	أنثى	45	254.6889	34.71168				

يلاحظ من الجدول أن جميع مستويات الدلالة لكل المحاور (0.49،0.07،0.70،0.86،0.38) أكبر من (0.05) وأن المتوسطات والانحرافات المعيارية متقاربة بين الذكور والإناث وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية ولا توجد فروق بين أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (12) الفروق بين الذكور والإناث وفقا لمتغير المديرية



يظهر الشكل عدم وجود فروق بين الجنسين ونرجع ذلك إلى أن إلمام عينة الدراسة من كلا الجنسين بموضوع التخطيط الاستراتيجي قد يكون متقاربا ،وبالتالي معرفتهم بدوره في دعم قطاع المكتبات معرفة موحدة ، ولذلك لم تظهر فروق ذات دلالة في استجاباتهم ترجع لمتغير الجنس.

2.لا توجد فروق دالة إحصائيا في التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات عند مستوى الدلالة (0.05)تبعاً لمتغير التخصص ويتفرع عنها:

- لا توجد فروق دالة إحصائيا في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات تبعا لمتغير التخصص.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية تبعا لمتغير التخصص.

- لا توجد فروق دالة إحصائيا في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية تبعا لمتغير التخصص.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات تبعا لمتغير التخصص.

الجدول رقم 52: الوصف الاحصائي لمتغيرات الفرضية حسب التخصص

المحور	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	علم المكتبات	49	96.8367	13.34064
	إعلام آلي	2	93.5000	24.74874
	إدارة و أعمال	3	88.6667	11.93035
	تسيير موارد بشرية	1	89.0000	.
	تقنيات بنكية و نقدية	1	74.0000	.
	الإنجليزية	1	106.0000	.
	فروع أخرى	9	98.4444	16.73403
	المجموع	66	96.2576	13.90662
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	علم المكتبات	49	48.1020	8.87939
	إعلام آلي	2	47.5000	10.60660
	إدارة و أعمال	3	47.3333	9.01850
	تسيير موارد بشرية	1	40.0000	.
	تقنيات بنكية و نقدية	1	38.0000	.
	الإنجليزية	1	40.0000	.
	فروع أخرى	9	48.3333	7.98436
	المجموع	66	47.6818	8.58829
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	علم المكتبات	49	47.4490	7.25448
	إعلام آلي	2	46.0000	11.31371
	إدارة و أعمال	3	46.3333	9.60902
	تسيير موارد بشرية	1	48.0000	.
	تقنيات بنكية و نقدية	1	36.0000	.
	الإنجليزية	1	51.0000	.
	فروع أخرى	9	51.6667	6.81909
	المجموع	66	47.8182	7.35246
مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	علم المكتبات	49	66.1429	11.04159
	إعلام آلي	2	58.5000	14.84924
	إدارة و أعمال	3	62.3333	14.64013
	تسيير موارد بشرية	1	62.0000	.
	تقنيات بنكية و نقدية	1	47.0000	.
	الإنجليزية	1	62.0000	.

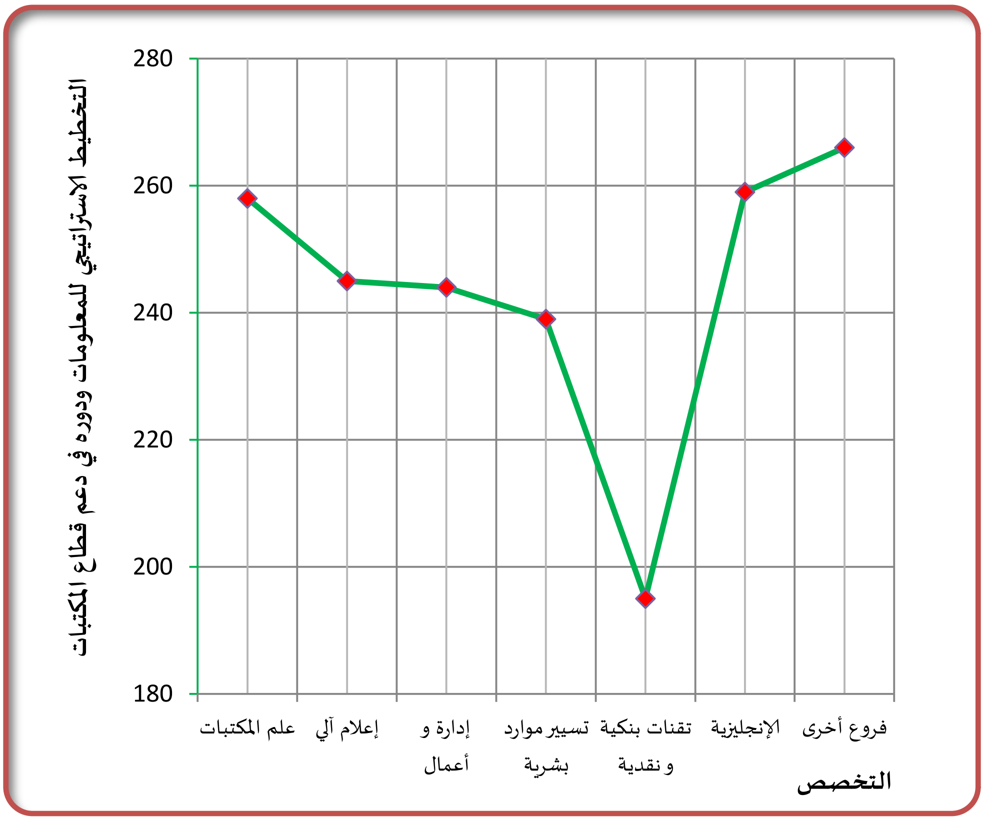
	فروع أخرى	9	67.5556	10.80638
	المجموع	66	65.5152	11.08602
التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات	علم المكتبات	49	258.5306	34.45837
	إعلام آلي	2	245.5000	61.51829
	إدارة و أعمال	3	244.6667	44.61315
	تسيير موارد بشرية	1	239.0000	.
	تقنات بنكية و نقدية	1	195.0000	.
	الإنجليزية	1	259.0000	.
	فروع أخرى	9	266.0000	33.99632
	المجموع	66	257.2727	35.02463

يلاحـظ مـن الجـدول أن جميـع المحـاور وهـي:المفهـوم العلمـي للتخطـيط الاسـتراتيجي للمعلومات،متطلبـات تطبيـق التخطـيط الاسـتراتيجي للمعلومـات بالمكتبـة الوطنيـة،معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية،مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومـات في قطـاع المكتبـات،التخطيط الإسـتراتيجي للمعلومـات ودوره في دعـم قطـاع المكتبات على التوالي (0.62 - 0.8 - 0.48 -0.62 -0.60) وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ولا توجد فروق تبعاً لمتغير التخصص.

الجدول رقم 53: يظهر تحليل التباين الأحادي للفروق (ANOVA) تبعاً لمتغير التخصص

المحور		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	القرار
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	بين المجموعات	890.538	6	148.423	.750	.612	غير دالة
	داخل المجموعات	11680.083	59	197.968			
	المجموع الكلي	12570.621	65				
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	بين المجموعات	224.662	6	37.444	.483	.818	غير دالة
	داخل المجموعات	4569.656	59	77.452			
	المجموع الكلي	4794.318	65				
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	بين المجموعات	303.029	6	50.505	.928	.482	غير دالة
	داخل المجموعات	3210.789	59	54.420			
	المجموع الكلي	3513.818	65				
مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	بين المجموعات	553.096	6	92.183	.731	.626	غير دالة
	داخل المجموعات	7435.389	59	126.024			
	المجموع الكلي	7988.485	65				
التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات	بين المجموعات	5731.720	6	955.287	.762	.603	غير دالة
	داخل المجموعات	74005.371	59	1254.328			
	المجموع الكلي	79737.091	65				

شكل رقم13: الفروق تبعا لمتغير التخصص



يبدو من خلال الشكل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في دعم قطاع المكتبات ترجع إلى التخصص وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.وهذا يدل على ان كل العاملين بالمكتبة على اختلاف تخصصاتهم يدركون اهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالنسبة للمكتبة ودوره في دعم هذا القطاع والزيادة من فعاليته.

3.لا توجد فروق دالة إحصائيا في التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات عند مستوى الدلالة 0.05 تبعاً لمتغير المديرية ويتفرع عنها:

- لا توجد فروق دالة إحصائيا في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات تبعا لمتغير المديرية.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية تبعا لمتغير المديرية.

- لا توجد فروق دالة إحصائيا في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية تبعا لمتغير المديرية.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات تبعا لمتغير المديرية.

الجدول رقم 54: الوصف الاحصائي لمتغيرات الفرضية لمتغير المديرية

المحـور	المديرية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	مديرية الإدارة و الوسائل	11	95.1818	12.03178
	مديرية البحث والاتصال	35	99.1143	13.87501
	مديرية تطوير وحظ ومعالجة الوثائق	20	91.8500	14.30964
	المجموع	66	96.2576	13.90662
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	مديرية الإدارة و الوسائل	11	48.8182	10.49589
	مديرية البحث والاتصال	35	47.6000	9.44395
	مديرية تطوير وحظ ومعالجة الوثائق	20	47.2000	5.80925
	المجموع	66	47.6818	8.58829
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	مديرية الإدارة و الوسائل	11	48.0909	5.57592
	مديرية البحث والاتصال	35	47.8000	8.35182
	مديرية تطوير وحظ ومعالجة الوثائق	20	47.7000	6.61020
	المجموع	66	47.8182	7.35246
مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	مديرية الإدارة و الوسائل	11	67.0000	11.41052
	مديرية البحث والاتصال	35	65.9714	11.65556
	مديرية تطوير وحظ ومعالجة الوثائق	20	63.9000	10.21815
	المجموع	66	65.5152	11.08602
التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات	مديرية الإدارة و الوسائل	11	259.0909	35.31701
	مديرية البحث والاتصال	35	260.4857	37.25853
	مديرية تطوير وحظ ومعالجة الوثائق	20	250.6500	31.44799
	المجموع	66	257.2727	35.02463

الجدول رقم 55: يظهر تحليل التباين الأحادي للفروق (ANOVA) تبعاً لمتغير المديرية

المحور		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	القرار
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	بين المجموعات	686.892	2	343.446	1.821	.170	غير دالة
	داخل المجموعات	11883.729	63	188.631			
	المجموع الكلي	12570.621	65				
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	بين المجموعات	19.082	2	9.541	.126	.882	غير دالة
	داخل المجموعات	4775.236	63	75.797			
	المجموع الكلي	4794.318	65				
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	بين المجموعات	1.109	2	.555	.010	.990	غير دالة
	داخل المجموعات	3512.709	63	55.757			
	المجموع الكلي	3513.818	65				
مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	بين المجموعات	83.713	2	41.857	.334	.718	غير دالة
	داخل المجموعات	7904.771	63	125.473			
	المجموع الكلي	7988.485	65				
التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات	بين المجموعات	1274.889	2	637.444	.512	.602	**غير دالة**
	داخل المجموعات	78462.202	63	1245.432			
	المجموع الكلي	79737.091	65				

يلاحظ من الجدول أن جميع المحاور وهي: المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات،متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية،معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية،مساهمة التخطيط الاستراتيجي

للمعلومـات في قطـاع المكتبـات،التخطيط الإسـتراتيجي للمعلومـات ودوره في دعـم قطـاع المكتبـات على التـوالي (0.17 - 0.88 - 0.99 - 0.71 -0.60) وهي أكبر مـن (0.05) وبالتـالي نقبـل الفرضية ولا توجد فروق تبعاً لمتغير المديرية.

<u>**شكل رقم 14: الفروق تبعا لمتغير المديرية**</u>



يبدو من خلال الشكل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في دعم قطاع المكتبات ترجع إلى المديرية وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.وهذا يدل على ان كل العاملين مختلف المديريات يؤكدون اهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالنسبة لكل مصالح المكتبة على حد السواء وانه يمثل دعما لهذا القطاع.

4.لا توجد فروق دالة إحصائيا في التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات عند مستوى الدلالة 0.05 تبعاً لمتغير المؤهل ويتفرع عنها:

- لا توجد فروق دالة إحصائيا في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات تبعا لمتغير المؤهل.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية تبعا لمتغير المؤهل.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية تبعا لمتغير المؤهل.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات تبعا لمتغير المؤهل.

الجدول رقم 56:الوصف الاحصائي لمتغيرات الفرضية حسب المؤهل

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	ثالث ثانوي	7	102.7143	10.93487
	تقني سامي	30	94.8333	15.07929
	مهندس	1	111.0000	.
	ليسانس	14	94.3571	13.48850
	دراسات جامعية	3	102.0000	18.24829
	ماجستير	3	88.3333	10.96966
	غير معرف	8	98.2500	12.23286
	المجموع	66	96.2576	13.90662
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	ثالث ثانوي	7	50.7143	9.58670
	تقني سامي	30	45.6333	8.05363
	مهندس	1	55.0000	.
	ليسانس	14	50.1429	9.65447
	دراسات جامعية	3	50.6667	11.93035
	ماجستير	3	49.0000	8.88819
	غير معرف	8	45.8750	6.77047
	المجموع	66	47.6818	8.58829
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	ثالث ثانوي	7	48.8571	7.01020
	تقني سامي	30	46.1000	7.25568

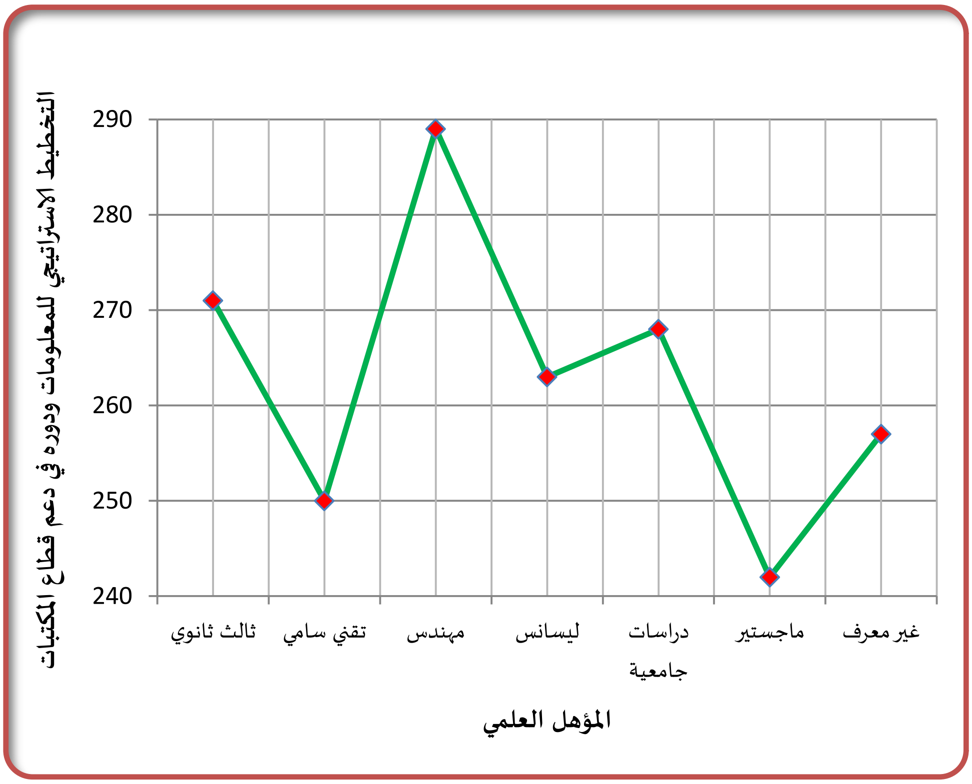
للمعلومات بالمكتبة الوطنية	مهندس	1	54.0000	.
	ليسانس	14	50.6429	7.59157
	دراسات جامعية	3	47.0000	4.35890
	ماجستير	3	45.3333	6.42910
	غير معرف	8	48.8750	8.83883
	المجموع	66	47.8182	7.35246
مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	ثالث ثانوي	7	69.2857	10.51529
	تقني سامي	30	63.7000	11.34460
	مهندس	1	69.0000	.
	ليسانس	14	68.6429	11.11899
	دراسات جامعية	3	69.0000	14.93318
	ماجستير	3	59.3333	5.50757
	غير معرف	8	64.1250	11.74050
	المجموع	66	65.5152	11.08602
التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات	ثالث ثانوي	7	271.5714	34.71723
	تقني سامي	30	250.2667	34.62900
	مهندس	1	289.0000	.
	ليسانس	14	263.7857	36.49274
	دراسات جامعية	3	268.6667	47.43768
	ماجستير	3	242.0000	28.82707
	غير معرف	8	257.1250	35.17482
	المجموع	66	257.2727	35.02463

الجدول رقم 57: يظهر تحليل التباين الأحادي للفروق (ANOVA) تبعاً لمتغير المؤهل

المحور		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	القرار
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	بين المجموعات	939.645	6	156.608	.794	.578	غير دالة
	داخل المجموعات	11630.976	59	197.135			
	المجموع الكلي	12570.621	65				
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	بين المجموعات	386.667	6	64.444	.863	.528	غير دالة
	داخل المجموعات	4407.651	59	74.706			
	المجموع الكلي	4794.318	65				
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	بين المجموعات	275.505	6	45.918	.837	.547	غير دالة
	داخل المجموعات	3238.313	59	54.887			
	المجموع الكلي	3513.818	65				
مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	بين المجموعات	514.000	6	85.667	.676	.669	غير دالة
	داخل المجموعات	7474.485	59	126.686			
	المجموع الكلي	7988.485	65				
التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات	بين المجموعات	5593.611	6	932.269	.742	.618	غير دالة
	داخل المجموعات	74143.480	59	1256.669			
	المجموع الكلي	79737.091	65				

يلاحظ من الجدول أن جميع المحاور وهي: المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات،متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية،معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية،مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات، التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات على التوالي (0.57 - 0.52 - 0.54 - 0.66 - 0.61) وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ولا توجد فروق تبعاً لمتغير المؤهل لأفراد عينة الدراسة.

شكل رقم15: الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي



يبدو من خلال الشكل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في دعم قطاع المكتبات ترجع إلى المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.وهذا يدل على ان كل العاملين بالمكتبة على اختلاف تخصصاتهم يدركون اهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالنسبة للمكتبة ودوره في دعم هذا القطاع والزيادة من فعاليته.

5. لا توجد فروق دالة إحصائيا في التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات عند مستوى الدلالة 0.05 تبعاً لمتغير الخبرة ويتفرع عنها:

- لا توجد فروق دالة إحصائيا في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات تبعا لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية تبعا لمتغير الخبرة.

- لا توجد فروق دالة إحصائيا في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية تبعا لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات تبعا لمتغير الخبرة.

جدول رقم 58:الوصف الإحصائي لمتغيرات الفرضية حسب الخبرة

المحور	الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	أقل من خمسة سنوات	7	105.2857	7.29644
	بين الخمس والعشر سنوات	19	99.1579	13.41336
	أكثر من عشرة سنوات	40	93.3000	14.26166
	المجموع	66	96.2576	13.90662
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	أقل من خمسة سنوات	7	53.2857	9.86094
	بين الخمس والعشر سنوات	19	49.6316	8.59076
	أكثر من عشرة سنوات	40	45.7750	7.91781
	المجموع	66	47.6818	8.58829
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	أقل من خمسة سنوات	7	50.5714	7.50238
	بين الخمس والعشر سنوات	19	50.0000	8.03465
	أكثر من عشرة سنوات	40	46.3000	6.75278
	المجموع	66	47.8182	7.35246
مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	أقل من خمسة سنوات	7	71.1429	10.43118
	بين الخمس والعشر سنوات	19	70.6316	10.67297
	أكثر من عشرة سنوات	40	62.1000	10.25270
	المجموع	66	65.5152	11.08602
التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات	أقل من خمسة سنوات	7	280.2857	30.82053
	بين الخمس والعشر سنوات	19	269.4211	33.70677
	أكثر من عشرة سنوات	40	247.4750	33.29587
	المجموع	66	257.2727	35.02463

الجدول رقم 59: يظهر تحليل التباين الأحادي للفروق (ANOVA) تبعاً لمتغير الخبرة

المحور		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	القرار
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	بين المجموعات	95.652	2	47.826	2.961	.059	غير دالة
	داخل المجموعات	12474.969	63	198.015			
	المجموع الكلي	12570.621	65				
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	بين المجموعات	218.892	2	109.446	3.163	.049	دالة
	داخل المجموعات	4575.426	63	72.626			
	المجموع الكلي	4794.318	65				
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	بين المجموعات	40.939	2	20.470	2.265	.112	غير دالة
	داخل المجموعات	3472.879	63	55.125			
	المجموع الكلي	3513.818	65				
مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	بين المجموعات	6.333	2	3.166	5.490	.006	دالة
	داخل المجموعات	7982.152	63	126.701			
	المجموع الكلي	7988.485	65				
التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات	بين المجموعات	116.661	2	58.330	4.699	.013	دالة
	داخل المجموعات	79620.430	63	1263.816			
	المجموع الكلي	79737.091	65				

يلاحـــظ مـــن الجـــدول أن المحـــاور وهـــي: المفهـــوم العلمـــي للتخطـــيط الاســـتراتيجي للمعلومات،معوقـات تطبيـق التخطـيط الاسـتراتيجي للمعلومـات بالمكتبـة الوطنيـة،غير دالـة

حيـث مسـتوى الدلالـة (0.059 و 0.112 أكبـر مـن 0.05 وفيمـا يتعلـق بمتطلبـات تطبيـق التخطـيط الاسـتراتيجي للمعلومـات بالمكتبـة الوطنيـة ومسـاهمة التخطـيط الاسـتراتيجي للمعلومـات في قطـاع المكتبـات،والتخطيط الإسـتراتيجي للمعلومـات ودوره في دعـم قطـاع المكتبات على التوالي (0.49 - 0.006 - 0.01) أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية وتوجد فروق تبعاً لمتغير الخبرة لأفراد عينة الدراسة. حيث متوسطات المحاور على التوالي :

(280.2857، 71.1429 ، 53.2857) وهـي لصـالح خبـرة أقـل مـن خمسـة سـنوات،أي ان الموظفـون الجـدد يعتقـدون بأهميـة التخطـيط الاسـتراتيجي وفعاليتـه أكثر من الموظفـون ذو الخبرة الكبيرة،وهذا يدل على أهمية التخطيط الحديث وبناء الاستراتيجيات للشباب وفهمهم للواقع الجديد.

شكل 16 الفروق تبعا لمتغير الخبرة



6.لا توجد فروق دالة إحصائيا في التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات عند مستوى الدلالة 0.05 تبعاً لمتغير الوظيفة ويتفرع عنها:

- لا توجد فروق دالة إحصائيا في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات تبعا لمتغير الوظيفة.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية تبعا لمتغير الوظيفة.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية تبعا لمتغير الوظيفة.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا في مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات تبعا لمتغير الوظيفة.

الجدول رقم 60 :الوصف الإحصائي لمتغيرات الفرضية حسب الوظيفة

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	مكتبي وثائقي أمين محفوظات	39	97.8462	15.09015
	مكتبي وثائقي أمين محفوظات مساعد	14	97.3571	12.40104
	محافظ للمكتبات	3	94.3333	4.50925
	رئيس مصلحة	4	86.7500	10.46821
	رئيس الدائرة	2	81.5000	4.94975
	متصرف إداري	3	90.0000	11.53256
	مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي	1	111.0000	.
	المجموع	66	96.2576	13.90662
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	مكتبي وثائقي أمين محفوظات	39	47.0513	8.86432
	مكتبي وثائقي أمين محفوظات مساعد	14	52.1429	7.46126
	محافظ للمكتبات	3	42.6667	8.50490
	رئيس مصلحة	4	43.2500	6.13052
	رئيس الدائرة	2	46.0000	9.89949
	متصرف إداري	3	44.6667	9.86577
	مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي	1	55.0000	.

	المجموع	66	47.6818	8.58829
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	مكتبي وثائقي أمين محفوظات	39	47.4615	7.80973
	مكتبي وثائقي أمين محفوظات مساعد	14	50.4286	6.28447
	محافظ للمكتبات	3	50.0000	6.08276
	رئيس مصلحة	4	41.7500	4.27200
	رئيس الدائرة	2	44.5000	6.36396
	متصرف إداري	3	46.3333	9.60902
	مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي	1	54.0000	.
	المجموع	66	47.8182	7.35246
مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	مكتبي وثائقي أمين محفوظات	39	66.0000	12.12001
	مكتبي وثائقي أمين محفوظات مساعد	14	67.5000	9.17144
	محافظ للمكتبات	3	65.0000	11.78983
	رئيس مصلحة	4	59.2500	7.54431
	رئيس الدائرة	2	57.5000	7.77817
	متصرف إداري	3	63.0000	14.52584
	مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي	1	69.0000	.
	المجموع	66	65.5152	11.08602
التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات	مكتبي وثائقي أمين محفوظات	39	258.3590	37.67834
	مكتبي وثائقي أمين محفوظات مساعد	14	267.4286	29.47676
	محافظ للمكتبات	3	252.0000	24.02082
	رئيس مصلحة	4	231.0000	19.06130
	رئيس الدائرة	2	229.5000	28.99138
	متصرف إداري	3	244.0000	44.71018
	مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي	1	289.0000	.
	المجموع	66	257.2727	35.02463

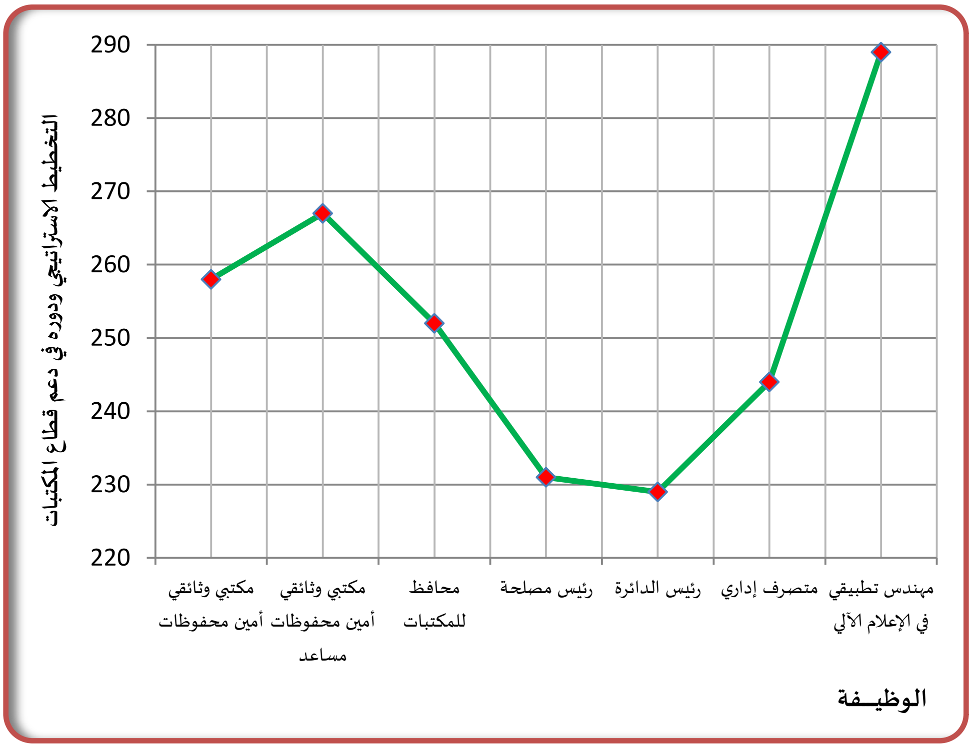
جدول رقم61: يظهر تحليل التباين الأحادي للفروق (ANOVA) تبعاً لمتغير الوظيفة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	القرار
المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	بين المجموعات	1258.413	6	209.736	1.094	.377	1258.413 11312.208 12570.621
	داخل المجموعات	11312.208	59	191.732			
	المجموع الكلي	12570.621	65				
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	بين المجموعات	534.623	6	89.104	1.234	.302	534.623 4259.695 4794.318
	داخل المجموعات	4259.695	59	72.198			
	المجموع الكلي	4794.318	65				
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية	بين المجموعات	328.781	6	54.797	1.015	.424	328.781 3185.038 3513.818
	داخل المجموعات	3185.038	59	53.984			
	المجموع الكلي	3513.818	65				
مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات	بين المجموعات	381.735	6	63.622	.493	.811	381.735 7606.750 7988.485
	داخل المجموعات	7606.750	59	128.928			
	المجموع الكلي	7988.485	65				
التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات	بين المجموعات	7412.188	6	1235.365	1.008	.429	7412.188
	داخل المجموعات	72324.903	59	1225.846			
	المجموع الكلي	79737.091	65				

يلاحظ من الجدول أن جميع المحاور وهي: المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية،معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية،مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات،التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع

المكتبات على التوالي (0.37 - 0.30 -0.42 - 0.81 - 0.42) وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ولا توجد فروق تبعاً لمتغير الوظيفة لأفراد عينة الدراسة.

شكل رقم 17 :الفروق تبعا لمتغير الوظيفة



بهذه الفرضيات الستة للفروق نكون قد انهينا عملية التحليل وتفسير النتائج ونلاحظ أنه لا توجد فروق مما يعني انه لدينا قدرة على تثبيت نتائج النسب المئوية وكذلك العلاقات أي أن جميع أفراد الدراسة باختلاف الخصائص والمؤهل والخبرة والجنس يدعمون النتائج.

الخاتمة

خـــــاتمة

لقد تحدثنا من خلال هذه الدراسة عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات،فمما لاشك فيه أن تطوير وبناء نظم جيّدة للمعلومات له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بالمكتبة،حيث أن الحاجة إلى إنتاج معلومات أصبحت من المتطلّبات الأولية والأساسية للبقاء والاستمرار،وليس فقط هدفا لتحسين الكفاءة . هذا وقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات عصب نظم المعلومات في أي مكتبة لما تقدمه من دعم كبير في إجراء وتنفيذ العمليات المختلفة ومساعدة المستويات الإدارية في كافة الأنشطة والقرارات التي يتطلّبها العمل،ومن أجل الاستفادة من مختلف التطورات في مجال المعلوماتية لابد من تبني الأساليب الإدارية الحديثة وتطوير نظم المعلومات فإنه يلزم توفر خطة إستراتيجية بعيدة المدى للمعلومات تتسق مع الخطة الإستراتيجية العامة للمكتبة الوطنية وبما يحقق أهدافها وغاياتها،و عادة ما تضع المكتبة لنفسها عدد من الخطط الإستراتيجية من بينها الخطة الإستراتيجية للمعلوماتية والخطة الإستراتيجية لتنمية القوى البشرية والخطة الإستراتيجية للتدريب وغيرها من الخطط الإستراتيجية التي تهدف في مجملها إلى تطوير العمل والأداء.

فمن المهم في عمليات التخطيط الإستراتيجي للمعلومات تحديد أهدافه وربطها بأهداف المكتبة،فمفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات مفهوم حديث نسبياً ومراحله متداخلة ومتكاملة فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها،ولا يتضح للكثيرين أهميته وتأثيره الإيجابي الكبير على أداء المكتبات.

إن الشيء الذي لا يمكن أن نتجاهله وجود صعوبة في عملية التحوّل من النموذج الاداري التقليدي إلى النموذج الإداري الحديث،فقد ظهرت في عصرنا الحالي عبر مختلف دول العالم المتقدمة خاصة،العديد من الأساليب الإدارية الحديثة وتقنياتها المختلفة،ولعبت دورا هاما في مجال المكتبات والمعلومات كما تم توظيفها في مجالات أخرى،ولكن هذه الاستفادة لا تخلو من العراقيل والمشاكل التي لا تخصنا نحن فقط أي العالم العربي بل يشاركنا فيها الكثير من دول العالم النامي.

إن تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات من خلال إجراء هذه الدراسة يمثل العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية،وهى إحدى التوجهات الحديثة من

الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المكتبات،فبناء الخطط يحتاج إلى ابتكار وتعمق،وقدرة على التحليل والتفسير، والربط والعوامل والمتغيرات والموارد والإمكانيات،كفيلة بصياغة الإستراتيجية،وتطبيقها ومراجعتها.

كما يمكن أن نقول في خاتمة هذا البحث انه من أبرز مستجدات هذه المرحلة على المسرح العالمي يتلخص في التسارع المذهل للثورة العلمية والتقنية المعلوماتية وتطبيقاتها في شتى مناحي الحياة وتعاظم الأهمية بأنشطة البحث العلمي،وأنظمة البحث والتطوير،وانعكاس هذا على الهياكل المهنية للقوى العاملة كماً وكيفاً،وتأثيرها على معدلات البطالة والتوظيف في كافة الأنشطة الاقتصادية،فضلاً عن تأثير التطورات العلمية والتقنية المتلاحقة،لاسيما في مجال الاتصالات والمعلومات،على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في جميع دول العالم،وانه لا مجال لقطاع المكتبات أن يبقى متفرجا على هذه المستجدات وأن يستفيد من تطبيقاتها دون أن يشارك في حدوثها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. أبو قحف،عبد السلام،**أساسيات الإدارة الاستراتيجية**.مصر:مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع،1997.
2. ابراهيم،السيد مصطفى.**التخطيط الاستراتيجي :توجهات وقضايا**.مصر:دار النور،2003.
3. الابرهيم،علي محمد.**التخطيط الاستراتيجي** .القاهرة:دار الشرق للنشر والتوزيع،2007.
4. احمد،الشافعي مختار.**الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية**.مصر:دار الامل للنشر والطباعة،2006.
5. احمد،منصور الهاشمي.**الادارة الاستراتيجية:الرؤيا والرسالة**.الاردن:دار الوفاء للنشر،2006.
6. إدريس،ثابت،المرسي،جمال الدين.**الإدارة الاستراتيجية:مفاهيم ونماذج تطبيقية** الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002.
7. ألعبود،فهد بن ناصر.**الحكومة الالكتروني:بين التخطيط والتنفيذ**.الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية،2005.
8. امطانيوس،ميخائيل.**القياس والتقويم في التربية الحديثة**.دمشق:منشورات جامعة دمشق،2006.
9. أمين،ساعاتي:**إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**.القاهرة:دار الفكر العربي،1998.
10. بغدادي،طاهر مصطفى.**التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية:الاتجاهات والتطلعات**.مصر:دار الوفاء للنشر،2005.
11. البيطار ، ناريمان.**النظم الإدارية للموارد البشرية**.القاهرة:النبراس للتوزيع،2003.
12. توفيق،عبدالرحمان.**التخطيط الاستراتيجي:هل يخلو المستقبل من المخاطر**.القاهرة:مركز الخبرات المهنية للإدارة،2008.
13. ثابت إدريس،جمال المرسي.**الإدارة الإستراتيجية:مفاهيم ونماذج تطبيقية**.مصر:الدار الجامعية،2001.
14. جاسم.عبد الله.**مستويات الإدارة الإستراتيجية**.اليمن:.دار الفرقان للنشر و التوزيع،2003.
15. جرجيس،محمدجاسم.**قطاع المعلومات في الوطن العربي:محاولة في تشخيص المشكلات وتوصيف المعالجات**.بيروت: دار الفكر العربي،2001.
16. حجازي،مصطفى منصور.**انظمة المعلومات الاستراتيجية**.القاهرة:دار الكتاب العربي،2009.
17. حسين محمود،أمينة محمود .**نظام المعلومات التسويقية** . القاهرة :مطبعة كلية الزراعة ،1995.
18. حشمت،قاسم.**التخطيط الاستراتيجي لخدمات المعلومات والمكتبات**.مصر:مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات.1998.
19. الحملاوي،محمد رشاد : **التخطيط الاستراتيجي** .القاهرة : مكتبة عين شمس،1991.
20. خليل،نبيل.**الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**.مصر :دار المعارف،1999.
21. الخفاجي،نعمة عباس. **الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم و العمليات**.عمان:مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،2004.

22. خطاب،عايدة سيد. **الإدارة الإستراتيجية**.القاهرة:مكتبة عين شمس،1994.
23. درويش،محمد جمال الدين.**التخطيط للمشروعات المعلوماتية**.القاهرة:المكتبة الأكاديمية،2002.
24. دياب ،حسين عبد الفتاح .**طريقك إلى الفعالية الإدارية:التخطيط و الرقابة أساس نجاح الإدارة**.القاهرة:مطبعة النيل، 1997.
25. رجب،أماني.**السياسة الإدارية:تحديات وطموح**.القاهرة:دار النور للنشر والتوزيع،2005.
26. الركابي،كاظم نزار. **الإدارة الإستراتيجية:العولمة والمنافسة**. الأردن:دار وائل،2004.
27. الزغبي،حسن علي،**نظم المعلومات الإستراتيجية:مدخل استراتيجي**،الأردن:دار وائل للنشر والتوزيع،2005.
28. الزويلف،مهدي،الطراونة،تحسين.**منهجية البحث العلمي**.عمان:دار الفكر للطباعة والنشر،1998.
29. الساعدي،احمد منصور.**متطلبات الادارة المدرسية**.القاهرة:الوفاء للنشر،2003.
30. السامري ،خليل عبد الصمد.**الإدارة الإستراتيجية**.سوريا:الشهاب للنشر والتوزيع، 2003.
31. السامري،محمد فوزي.**التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية**.الأردن.دال الهداية،2009.
32. السامعي ،عبد الله محمد.**الخطة الإستراتيجية:مفاهيم وتطبيقات**.مصر:دار البيان للنشر والتوزيع،2004.
33. السعدني،اكرم محمود.**التدريب:اسلوب النجاح والتفوق في المؤسسة**.القاهرة:دار الكتاب العربي،2003.
34. السلمي،علي.**الإدارة المعاصرة**.مصر:مكتبة الغريب،2000 .
35. السويدان،طارق ،العدلوني،محمد أكرم .**كيف تكتب خطة إستراتيجية**. الرياض:قرطبة للنشر والتوزيع، 2005.
36. سيد خطاب،عايدة.**الإدارة الإستراتيجية :المدخل إلى القرن الواحد و العشرين**.القاهرة:دار الفكر العربي، 2001.
37. السيد، إسماعيل. **الإدارة الاستراتيجية:مفاهيم وحالات تطبيقية**. الإسكندرية:المكتب العربي الحديث، 1993.
38. شفيق،محمد.**البحث العلمي:الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية**.بيروت:المكتب الجامعي الحديث،1985.
39. شهراني،اسماعيل احمد.**نظام المعلومات الاداري**.القاهرة:دار الفرقان،2006.
40. زيتون،كمال عبد الحميد.**تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات**.القاهرة:عالم الكتب،2002.
41. صوفي،عبد اللطيف،**العولمة وتحديات المجتمع الكوني**.قسنطينة:جامعة منتوري، 2001.
42. الطعاني،حسن أحمد.**التدريب،مفهومه و فعاليته**. الأردن:دار الشروق للنشر و التوزيع، 2002.
43. العارف،نادية .**التخطيط الاستراتيجي والعولمة**.مصر:الدار الجامعية ،2001.
44. العبد،جلال.**إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات**.مصر : دار الجامعة الجديدة للنشر،2003.
45. عبد الحميد،طلعت،...(وآخرون).**مقدمة في نظم المعلومات الإدارية** .القاهرة:مكتبة عين شمس، 1992.
46. عبد السلام ،محمد.**الإدارة الإستراتيجية:الواقع والمأمول**.القاهرة : دار الوفاء،2009.
47. عبد المعطي ،عساف. **التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات**. عمان: دار زهران، 2000.
48. عصار،خير الله.**محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي**.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،1982.
49. علام، صلاح الدين محمود .**القياس والتقويم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة** . القاهرة :دار الفكر العربي،2006 .

50. غالب ،سعد ياسين .**الإدارة الاستراتيجية** .عمان. :دار اليازوري للنشر والتوزيع،2002.
51. الغالبي،طاهر محسن،إدريس،وائل محمد،**الإدارة الإستراتيجية،منظور منهجي متكامل.** الأردن: دار وائل للنشر، 2007 .
52. الغامدي،سعيد العبد الله.**التوجهات الإستراتيجية في المؤسسات الغير ربحية**.القاهرة:دار الطلائع،2001.
53. غراب، سيد. **نظم المعلومات الادارية:مدخل تحليلي.الرياض**:مطابع جامعة الملك سعود، 1997،
54. غنيم ،عثمان. **التخطيط أسس ومبادئ عامة**. الطبعة الثانية. عمان: دار رضا للنشر والتوزيع،2006 .
55. غنيمة، محمد متولي.**التخطيط التربوي.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
56. الفادني،الطاهر محمد احمد الشيخ .**التخطيط الإستراتيجي ضرورة عصرية .**
57. الفريجات،غالب عبد المعطي. **الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية منوعة**.عمان : الشركة العربية للطباعة والتجليد، 2000.
58. القطامين،احمد.**التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية.** الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،1996 .
59. ماهر،أحمد. **السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات.** الإسكندرية: الدار الجامعية ،2002 .
60. المجداوي، قاسم.**أساليب الإدارة الحديثة**.القاهرة:النبراس للنشر،2004.
61. محمد،أحمد :**التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد**. عمان :دار المناهج،2000.
62. محمد الشريف،عبد الله.**مناهج البحث العلمي:دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل الجامعية**.مصر:مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، 1996.
63. مرعي ،محمد.**دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات**.دمشق دار الرضا للنشر،1999.
64. مصطفى،محمود أبو بكر.**التفكير الإستراتيجي و اعداد الخطة الإستراتيجية**.مصر:الدار الجامعية،2000.
65. المغربي،عبد الحميد،غربية،رمضان فهيم .**التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**. مصر: المكتبة .2006.
66. مندورة،محمد محمود،درويش،محمد جمال الدين. **التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات**. السعودية: مطابع جامعة الملك سعود، 1994.
67. المنشاوي،عماد الدن.**الهيكل التنظيمي للمنظمات**.القاهرة:دار الكتب،2000.
68. ناجي،جواد شوقي. **إدارة الأعمال:منظور كلي**. بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر، 1996.
69. نشوان،يعقوب.**الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**.ط.3.عمان:دار الفرقان، 1992.
70. النجار،سافيناز.**التخطيط للموارد البشرية**.القاهرة:دار الفرقان،2007.
71. النجار،فايز جمعة.**نظم المعلومات الادارية**. عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع،2007 .
72. النجداوي،احمد ابراهبم.**الاحتياجات التدريبية**:القاهرة:دار الوفاء للنشر والتوزيع،1999.
73. الهيتي ،خالد عبدالرحيم.**إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي**.عمان:دار وائل للنشر،2004.

الدوريات

74. أحمد،محمد سيّد.**أين نقف مع بداية الألفية الثالثة**؟.في: مجلة العربي،ع .497 ،2000.
75. الأنصاري،محمد بدر. **قياس الشعور بالخزي لدى طلاب التعليم العالي في الكويت**. في:مجلة بحوث كلية الآداب جامعة المنوفية، ع. 40. مصر: كلية آداب المنوفية ،2000.
76. حسين،حسن مختار.**تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري** ،في :مجلة كلية التربية ،ع. 6 ،2002.
77. خثيلة، هند بنت ماجد.**التخطيط الاستراتيجي** .في :مجلة رسالة الخليج العربي،ع.72 ،1999.
78. زيدان ،همام بدراوي.**التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية مفهومه وعملياته ، مبرراته ومتطلباته** .في:مجلة دراسات تربوية ،مج.10 ، ع. 74، 1995.
79. علي ،حسين باكير.في :**مجلة آراء حول الخليج**:مركز الخليج للأبحاث، الإمارات،ع. 23 ،2006.
80. علي،نبيل.**العرب وعصر المعلومات**.في:مجلة المعرفة،ع. 184،1994.
81. غراب ،كامل حجازي ،فادية. **أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات : دراسة تجريبية** .في:مجلة الإدارة العامة، مج.35 ،ع5. ،1995 .
82. قمرالدين،عبد الرحمن .**مشروع الشبكة العربية للمعلومات :المفاهيم والخطط والبرامج**، في كتاب المعلومات من اجل التنمية في الوطن العربي، مج01،ع.2.

الرسائل الجامعية

83. سامي،عمري.**فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي**: دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات – تبسة- . ماجستير:جامعة محمد بوضياف: المسيلة،2007.
84. الركابي،كاظم نزار عطية.**الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح الإعلام العراقي الخارجي**. ماجستير: إدارة الأعمال:كلية الإدارة والاقتصاد:جامعة بغداد، 1989.
85. القطب،محي الدين يحي.**التحليل الاستراتيجي وأثره في قياس الأداء المالي:دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية**. ماجستير: الإدارة والاقتصاد :العراق: الجامعة المستنصرية ،1996.
86. غاشي، إبراهيم .**الإستراتيجية التسويقية للمكتبة الوطنية الجزائرية**.ماجستير:علم المكتبات:جامعة منتوري، قسنطينة،2010.
87. يونس، نزيه حسن حسين. **توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة**.

مؤتمرات

88. درويش، مروان.**إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابداع الاداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين**. المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة: الأردن.2006.

89. دليو،فضيل.**التحليل الإحصائي للبيانات في العلوم الاجتماعية**:يوم دراسي حول مذكرات التخرج قسم علم الاجتماع.جامعة منتوري،2000.

90. الكبيسي،عامر. **التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات**،ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة ،السعودية.2006.

91. محمد الهادي،محمد.**نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر**.المؤتمر العلمي الثاني لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، القاهرة، 13-1994/12/15، القاهرة:المكتبة الأكاديمية، 1995.

92. مهران،عادل.**أهمية التنور التكنولوجي لدى المعلمين كصيغة من صيغ التجديد التربوي**.المؤتمر العلمي السنوي الرابع لمستقبل التعليم العربي،جامعة حلوان،11-14ديسمبر1995 .مصر:مطابع جامعة حلوان،1996.

93. المبارك، معصومة .**القيادة والتفكير الاستراتيجي: الطريق إلى المستقبل** الملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة :السعودية،2006.

الويبوغرافيا

94. **الاستراتيجية وخطط الاعمال.** [على الخط المباشر].زيارة يوم 2010/07/02.على العنوان التالي
planning.asp www.kantakji.com/fiqh/strategy.

95. الألمعي، علي بن عبده بن علي.**الصدق والثبات في الاستفتاءات**.[على الخط المباشر]. زيارة يوم:2011/10/12.على العنوان التالي: -
http://www.minbr.com/list-l-1-b8.php

96. **أهمية تدريب أخصائي المعلومات**. [على الخط المباشر] . زيارة يوم :23 /12/ 2010 .متاحة على :
http://theinformationway.blogspot.com/2007/01/blog-post_6499.html

97. بيزان،حنان. **التخطيط للبنية الأساسية لمجتمع المعلومات بالجماهيرية الليبية: رؤية تحليلية**. [على الخط المباشر].زيارة يوم:2010/03/11 .متاح على:
http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=147:2010-07-11-09-45-24&catid=65:2010-07-11-09-25-18&Itemid=65

98. **تطور وأنواع التخطيط الاستراتيجي.**[على الخط المباشر].زيارة يوم:2011/03/11.متاح على:
http://www.brooonzyah.net/vb/t25873.html

99. البدر، إسراء. **مشكلات التخطيط الاستراتيجي في عالمنا العربي**.[على الخط المباشر].زيارة يوم:2011/03/11.متاح على:
http://www.balagh.com/islam/up03ucs1.htm

100. الخوري ،هاني. **نظرة على الضرورات الوطنية لتطوير المكتبات.**[على الخط المباشر]. زيارة يوم:2010/3/20. متاحة على:
http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=4325

101. الدبيان ، موضي بنت إبراهيم .**قياسات أداء خدمات المكتبات ومعايير تقييمه** .[على الخط المباشر]. زيارة يوم 2010/07/02.على العنوان التالي:

http://www.arabcin.net/modules.php?name=News&file=article&sid=955

102. سعد،محمد حسام . **اثر البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجيات**. [على الخط المباشر].زيارة يوم 2010/07/21. العنوان التالي:

http://www.kenanaonline.com/bdc/ctatweer

103. الشوامرة،عبدالجليل. **إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء** . [على الخط المباشر].زيارة يوم:2010/01/18 .متاح على:

http://shawamreh.do-goo.net/t60-topic

104. القادري، محمد صالح، **مرافق المعلومات: الأصناف والوظائف والمميزات**.[على الخط المباشر]. زيارة يوم:2008/03/11.متاح على:

www.isd.rnu.tn/up_pdf/191723.doc

105. القطامين،احمد.**التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام**: دراسة تحليلية تطبيقية.[على الخط المباشر].زيارة يوم:2008/03/11.متاح على:

http://jeas.cbe.uaeu.ac.ae/jeas2002_dec/ra2.pdf

106. المركز الوطني للمعلومات.**مشروع الشبكة الوطنية للمعلومات**. [على الخط المباشر]. زيارة يوم 9/ 2010/3 متاح على :

http://www.yemen- nic.info/NIC/detail.php?ID=1033:

107. سالم ،أكرم.**التنفيذ الاستراتيجي والأنظمة المعلوماتية الساندة** .[على الخط المباشر].زيارة يوم 2010/11/18.على العنوان التالي:

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=128092

108. عبد العزيز، هشام مصطفى. **التخطيط الاستراتيجي ورسالة المؤسسة**.[على الخط المباشر].زيارة يوم:2010/08/11 .متاح على:

http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2010/02/17/95183.htm

109. عبيد،عصام. **التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة**. [على الخط المباشر].زيارة يوم:2010/01/18 .متاح على:

titleid=54&http://informationstudies.net/issue_list.php?action=getbody

110. عزمي،هشام.**ثقافة المعلومات في القرن الحادي والعشرين**. [على الخط المباشر]. زيارة يوم 9/ 2010/3متاح على:

http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=221:2010-
tit& 09

111. قراوي ،أحمد الصغير ، إبراهيمي، أحمد. **إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة**.[على الخط المباشر].زيارة يوم 2010/06/15.على العنوان التالي:

http://www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm

112. لشر، تريسا،عبد المعطى ، ياسر يوسف . **تسويق المعلومات في مواجهة معلوماتية تتنافس وموارد تتناقص**. [على الخط المباشر]. زيارة يوم:2010/08/22 . متاح على:
tp://www.alarabiclub.org/index.php?p_id= 312&id=272

113. **شبكات الحاسب الآلي وشبكة الانترنت**. [على الخط المباشر].زيارة يوم 2010/03/15.متواجدة على الانترنيت:
http://aoum.jeeran.com/tu171=network.htm

114. عبد المنعم،طه.**العولمة :هل يملك العرب رؤية استراتيجية**.[على الخط المباشر] .زيارة يوم: 2008/01/04.متواجدة على الانترنيت:
http..//www.alarabimag.com/arabi/data/1999/4/1/Art_30002.xm

المراجع الاجنبية

115. Certo, Samuel, Paul Peter. **The strategic management process**. USA: Austen press, 1995.
116. Cox, D.f, Good, R.," **How to build an marketing Information System** ".Harvard Business Review.2000.
117. - Dalin, P. **School Development: Theories and Strategies** .London: Cassell, 1998.
118. -David, F.R. **Concepts of strategic management**. New York: Columbus Merrill publishing, 1987.
119. David Mark. **Understanding Marketing**.UK: Prentice Hall, 1998.
120. Field, Christopher. **New Strategies for Marketing Information technology**.London: Chapman & Hall, 2000.
121. Gérard, GARIBALDI.**L'analyse stratégique.** Paris : éditions d'organisation.3 éme éd ,2002.
122. Glueck, Frederick, et al. **The evolution of strategic Management:** McKinsey Staff paper, 1982.
123. Greenly, GE. **Does Strategic Planning Improve Company Performance**? " Long Range Planning, 1986.
124. Kauer , Daniel . **Effects of top management team characteristics on strategic decision making**: Shifting attention to team member personalities and mediating processes, Journal: Management Decision, Volume: 45 Issue,2006. Michel, GERVAIS. **Contrôle de gestion**. Paris. Economica, 7 éme éd, 2000.
125. Luck, D.J Ferrell, O.C., **Marketing strategy and plans** .Englewood Cliffs, 2002.
126. Marsh, J.R. **Managing Financial Services Marketing**. London: Pilman Publishing, 2000.

127. Mcnurlin, B.,Sprague,R.**Information Systems Management In Practice**:Englwood Cliffs, 2001.

128. Mintzberg 1987

129. Niven, Paul. **Balance Scorecard : Step by step.** (S.L): John Wiley et Sons, 2002.

130. Pearce,John,Robinson,Jr,Richard B. **Completive strategy, Formulation, implementation, And Control,** 5th, Bodon : Richard , 1994.

131. Peter, Wright, Charles,Mark,Krall**.Strategic Management,** Boston: Allymand Bacon , 1994.

132. Randolph, BRENNET,Sabrine, SEPARI**. Economie d entreprise**. Paris : duond, 2001.p.12.

133. Robinson, Richard, Pearce, John. **Corporate visioning**. USA: international review of strategic management, 1993.

134. Row, Alan . **Strategic management: A methodological**. U.S.A: Approach. Wesley publishing, 1994.

135. Sharplin ,Arthar.**Strategic Management**. New York : McGraw-Hill, 1985.

136. Tomas sergiovanni .**leadership :what's in it for schools**.London :Rutledge falmer,2001.

137. Thompson A, Strick Panel. J . **Strategic management concepts and cases**. 11th edition, McGraw-Hill.1999.

138. Thompson, John**. Strategic Management : A worseness and change**. U.K : international Thomson publishing, 1997.

139. wiersma, 2004, 15.

140. Laverty,Cory.**InformationLiteracy**.[WebSite].Accessible at: http://library.queensu.ca/inforef/tutorials/rbl/infolit.htm

141. **TechnologicalLiteracy**. [WebSite].Accessible at: http://www.sasked.gov.sk.ca/docs/policy/cels/els/htm#e13e18

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم المكتبات

الاستمـــــارة

التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر

دراسة ميدانية بالمكتبة الوطنية وملحقاتها

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات

إعداد الطالبة | **إشراف**

سوهام بادي | ا.د كمال بطوش

ملاحظة: في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه،نضع بين أيديكم استمارة البحث هذه،ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة بعناية،علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

✍ معلومـات عـامة

- **الجهــة:**..
- **المصلحـة:**..
- **الوظيفـة:**...
- **المؤهـل العلمي:**...
- **الخبرة المهنية:**..
- **التخـصص:**...

✍ المحور الأول:التخطيط الاستراتيجي للمعلومات

س1: ماذا يعني لك التخطيط الاستراتيجي للمعلومات؟.

- أسلوب لتحديد القرارات ☐
- هدف بعيد المدى ☐
- عملية تحويل الخيارات إلى خطط ☐
- أداة للوصول إلى الأهـداف ☐

س2: هل ترى أن التخطيط الاستراتيجي يقتصر على المؤسسات الربحية دون مؤسسات المعلومات(مؤسسات الخدمات)؟

☐ نعم ☐ لا

س3: ماهي متطلبات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ؟

- طبيعة عمل المكتبة ☐
- معرفة الأدوار ☐
- الإلمام بالتكنولوجيا ☐
- معرفة البيئة المحيطة ☐
- معرفة احتياجات المعلومات ☐

س4:فيما تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات؟

- تكامل المعلومات ☐
- سهولة الحصول على المعلومات ☐
- تحسين خدمات المعلومات ☐
- تحسين أداء مؤسسات المعلومات ☐
- نشر ثقافة المعلومات ☐

س5:ماهي الأهداف التي تم تحديدها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات؟

- توفير مصادر المعلومات ☐
- تضييق فجوة المعلومات ☐
- إنشاء قواعد البيانات ☐
- تنويع مجالات المعلومات ☐
- الاستفادة من نظم المعلومات ☐

س6: ماهي عناصر التخطيط الاستراتيجي للمعلومات؟

- تحديد الأهداف ☐ - تقويم الأداء ☐ - معرفة العوامل البيئية المحيطة ☐
- معرفة البديل الاستراتيجي ☐ - الإطار العام للإستراتيجية ☐

س7:ماهي مراحل التخطيط الاستراتيجي للمعلومات؟

- تحديد رؤيا المكتبة ☐
- تحليل وضع المكتبة ☐
- تحديد رسالة المكتبة ☐
- وضع الخطة الإستراتيجية ☐
- وضع الأهداف ☐

س8: ماهي التهديدات التي أخذتها المكتبة بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط؟

- اقتصاد المعرفة ☐
- العولمة ☐
- ثورة المعلومات ☐
- التغيرات التكنولوجية ☐
- تغير القيم والاتجاهات ☐

س9:ماهي العناصر التي يجب أن تشملها رسالة المكتبة ؟

- نشاط المكتبة. ☐
- المستفيدون من المكتبة ☐
- المنطقة التي ستعمل بها المكتبة ☐
- أهداف المكتبة ☐
- الخدمات التي تقدمها المكتبة ☐
- نظرة المكتبة لنفسها وإدراك المكتبة لإمكانياتها ☐
- الصورة الذهنية للمكتبة لدى مجتمع المستفيدين ☐

المحور الثاني: إعداد وصياغة إستراتيجية المعلومات بالمكتبة

س10:خلال مرحلة الإعداد للإستراتيجية هل تم تشكيل فريق عمل ؟

نعم ☐ لا ☐

س11:مما تكون فريق العمل؟

- مخططين استراتيجيين ☐
- مدراء نظم المعلومات ☐
- الإدارة العليا ☐

اخرى ....

س12:ماهي الأهداف العامة لإستراتيجية المعلومات بالمكتبة؟

- تحسين الاتصال بين المستويات ☐
- تزويد الإدارة باحتياجات المعلومات ☐
- ملائمة نظم المعلومات مع متطلبات المستفيد ☐

- توفير المعلومات لمتخذ القرار ☐
- دعم الخطة الإستراتيجية ☐

س13: ما هي أساليب العمل المعمول بها؟

- الاجتماعات ☐
- التقارير ☐

س14: صياغة الإستراتيجية تطلبت:

- تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي ☐
- دراسة الوضع الحالي للمكتبة ☐
- تحديد مجالات التخطيط ☐
- تحديد مراحل التنفيذ ☐

س15: هل كان التخطيط :

مركزي ☐ لامركزي ☐

س16:خلال دراسة وضع المكتبة وملحقاتها هل تم تحديد:

- أهداف المعلومات الحالية ☐
- الأنشطة التي تدعمها المعلومات ☐
- كفاءة أجهزة المعلومات ☐
- اختيار البرمجيات والنظم ☐

✍ المحور الثالث: تنفيذ استراتيجية المعلومات بالمكتبة

س17:خلال مرحلة صياغة الإستراتيجية المعلوماتية بالمكتبة هل تم تحديد :

- أهداف وحاجات المعلومات ☐
- خطة تطوير نظم المعلومات ☐
- احتياجات إدخال التكنولوجيا ☐
- أساليب اقتناء الوسائل التكنولوجية ☐
- خطة الاتصالات ☐
- وضع أساليب التنفيذ ☐

س18:يتم وضع السياسات العامة خلال عملية تنفيذ الإستراتيجية فما هي السياسات التي وضعت:

- السياسة العامة لتطوير نظم المعلومات ☐
- السياسة العامة للتدريب ☐
- السياسة العامة لإنشاء مركز المعلومات ☐

س19: ماهي البرامج التفصيلة التي تم وضعها من خلال الإستراتيجية

- براج تطوير نظم المعلومات ☐
- برامج التدريب ☐
- برامج بناء مركز معالجة المعلومات ☐

✍ **المحور الرابع: الرقابة الإستراتيجية على الإستراتيجية المعلوماتية بالمكتبة الوطنية وملحقاتها**

س20:هل تشكل الرقابة على الخطة الإستراتيجية امرا :

مهم ☐ مهم جدا ☐

س21: حدد أهم خطوات الرقابة الإستراتيجية ؟

- تقويم نتائج أداء المكتبة ☐
- مسح البنية الداخلية ☐
- مسح البنية الخارجية ☐
- تحليل العوامل الإستراتيجية ☐
- اختيار إستراتيجية بديلة ☐

س22: ماهو النظام الرقابي المتكامل للإستراتيجية؟

- الرقابة قبل التنفيذ ☐
- الرقابة المتزامنة مع التنفيذ ☐
- الرقابة بعد التنفيذ ☐

س23:هل تتبنى المكتبة أسلوب الرقابة الإستراتيجية؟

نعم ☐ لا ☐

س24: هل نجحت الإدارة في تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية؟

نعم ☐ لا ☐

❖ إذا كانت الإجابة بلا ما السبب حسب رأيك:

- عدم قناعة الإدارة بفائدة الأسلوب الرقابي ☐
- عدم توفر الإمكانيات المادية والإدارية ☐
- أسباب تتعلق بالبيئة المحيطة ☐

أسباب أخرى...

....

س25: يؤثر أسلوب الرقابة على التخطيط الاستراتيجي؟

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

س26: تزداد فعالية أداء المكتبة باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية

نعم ☐ لا ☐

س27:ماهي الصعوبات التي واجهت التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة؟

- صعوبات مالية ☐
- صعوبات بشرية ☐
- صعوبات إدارية ☐
- صعوبات مادية ☐
- صعوبات تقنية ☐

صعوبات أخرى..

....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم المكتبات

استمـــــارة الاستبانة

أخي الكريم /أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

صمّمت هذه الاستمارة للحصول على المعلومات التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي نقوم به للحصول على شهادة الدكتوراه في علم المكتبات تخصص إعلام علمي وتقني بعنوان:

التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر

دراسة ميدانية بالمكتبة الوطنية الجزائرية

وعليه نرجو منكم قراءة جميع العبارات الموضحة في الاستمارة بدقة وموضوعية، ووضع علامة(x) أمام الإجابة التي تتناسب مع رأيك، علما أن ما ستدلي به من معلومات سوف لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إعداد الطالبة	اشراف
سوهام بادي	أ.د كمال بطوش

✍ **معلومات عامة**

- الوظيفـة..
- المديريـة:..
- المؤهل العلمي...
- الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات ☐ 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10سنوات ☐
- التخصص...
- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

س1: ماذا يعني لك التخطيط الاستراتيجي للمعلومات؟	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة
وضع خطة إستراتيجية بعيدة المدى من اجل إدخال المعلوماتية				
جهد منظم لصناعة القرارات والذي يصيغ هوية المكتبة				
مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة الأم المشرفة على المكتبة				
عملية تقوم من خلالها المكتبة بدراسة مجموعة الافتراضات والاحتمالات المحيطةبها والتي تؤثر على تحقيق أهدافها				
س2: فيما تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية؟	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
توفير مصادر المعلومات				
إنشاء قواعد البيانات				
الاستفادة من شبكات أنظمة المعلومات				
تنويع مجالات تدفق المعلومات				
تضييق فجوة المعلومات بالنسبة للمكتبة				
تنمية نظام متكامل للمعلومات				
س3: ماهي أهداف التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ؟	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
تكامل المعلومات				
سهولة الحصول على المعلومات				
تحسين خدمات المعلومات				
تحسين أداء مؤسسات المعلومات				
نشر ثقافة المعلومات				
س4: ماهي خصائص التخطيط الاستراتيجي للمعلومات؟	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
التكامل				
الشمول				
المرونة				

س5: ماهي عناصر التخطيط الاستراتيجي للمعلومات؟	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة
تحديد الأهداف				
تقويم الأداء				
معرفة العوامل البيئية المحيطة				
معرفة البديل الاستراتيجي				
لإطار العام للإستراتيجية				
س6:ماهي مراحل التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية؟	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
تحديد رؤيا المكتبة				
تحليل وضع المكتبة				
تحديد رسالة المكتبة				
وضع الخطة الإستراتيجية للمكتبة				
تسطير أهداف المكتبة				
س7:ما هي مكونات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات؟	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
الاستعداد لإجراءات وعمليات التخطيط				
تحديد الاتجاه الاستراتيجي				
التحليل الاستراتيجي وتقييم المواقف				
وضع البدائل في إطار الخطة				
إكمال الخطة				

✍ **<u>المحور الثاني:متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية</u>**

س8:امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة
الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي				
القدرة على صياغة رسالة المكتبة				
الإلمام بكيفية إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمكتبة				
القدرة على تحديد الاحتياجات				
القدرة على تحليل المهام المطلوبة من المكتبة				
التمكن من صياغة الأهداف الإستراتيجية				
س9:وجود الهيكل التنظيمي للمكتبة	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
تناسب هيكل المكتبة الحالي مع عملية				

التخطيط الاستراتيجي				
الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبة				
النظامال فعال للبيانات والمعلومات الإدارية				
النظام الملائم للتحفيز وإثارة الدافعية				
س10:توافر الإمكانات	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
الموارد للنشاطات المختلفة				
الأجهزة الحديثة اللازمة				
الميزانية				
س11:وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي للمعلومات	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
التشجع على القيام بالتخطيط الاستراتجي				
توفير الحوافز المادية والمعنوية				
توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء التخطيط الاستراتيجي				
تنظيم دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي				

✍ **<u>المحور الثالث: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية</u>**

س12:معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي				
استخدام رؤى لا تناسب واقع المكتبة				
يحتاج التخطيط الاستراتيجي وقت وتكلفة				
صعوبة التنبؤ بالمستقبل يحد من إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي				
س13:معوقات تتعلق بالعاملين بالمكتبة الوطنية	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
قلة الاهتمام بدورات التخطيط الاستراتيجي				
نقص امتلاك المهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي				
استخدام التخطيط التقليدي يحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي				
س14:معوقات تتعلق بطبيعة المكتبة الوطنية	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
عدم تناسب الهيكل التنظيمي للمكتبة مع عملية				

التخطيط الاستراتيجي				
ميزانية المكتبة غير مناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي				
قلّة وضوح أهداف المكتبة				
التركيز على أساليب تقليدية لا تناسب التخطيط الاستراتيجي				
ضعف تجديد وتطوير أهداف المكتبة لمواكبة التطورات الحديثة				
س15:معوقات تتعلق بالإدارة العليا	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
قلة اهتمام الإدارة العليا بتنفيذ دورات عن التخطيط الاستراتيجي				
ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح الحوافز المادية				
عدم قيام الإدارة العليا بتخصيص ميزانية خاصة لهذا النوع من التخطيط				
ندرة الخبراء والمختصين بالتخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا				

✍ **<u>المحور الرابع :مساهمة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات في قطاع المكتبات</u>**

س:16 بناء شبكة وطنية للمعلومات	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غيـــر موافـــق بشدة**
تحقيق التبادل الآلي للبيانات والمعلومات				
تنمية الرصيد المعلوماتي في مختلف المجالات				
تهيئـة الشـروط والمتطلبـات اللازمـة للانتقـال إلـى الإدارة الإلكترونية				
توفير البنية الأساسية لتحقيق التبادل المعلوماتي الشبكي				
تحســين تــدفق المعلومــات وتبادلهــا بــين المســتفيدين والمؤسسات				
بناء وتطوير قواعد رقمية ومرجعية ونصية				
س 17:تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلوماتي	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
نشر الثقافة المعلوماتية				
تحقيق التنور التكنولوجي				
تحسين مستوى أداء العاملين				

س 18:بناء أنظمة خدمات معلوماتية فعالة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة
توفير المصادر المعلوماتية				
تحقيق التبادل المعلوماتي				
خدمة المستفيدين				
تنمية الوعي المعلوماتي				
س 19:تكوين رصيد معلوماتي	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
بناء العنصر المعرفي				
بناء وتحقيق نظم معلوماتية فعالة				
التوسيع والتطوير المستمر لمصادر المعلومات الداخلية والخارجية				
س20:الإدارة الفعالة لتسيير الأنشطة المعلوماتية	**موافق**	**موافق بشدة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
تحديد إستراتيجية بناء وتطوير قطاع المكتبات				
إعداد خطط وبرامج تنمية وتطوير المعلوماتية				
التقييم المتواصل لدور المعلومات				
دراسة وإعداد المشروعات التطويرية				
تامين التطبيق السليم الإدارية والمالية والوظيفية				

نشكر لكم حسن تعاونكم و تجاوبكم

الملخصات

ملخـــــــص

إن التطور العلمي و التكنولوجي المذهل الذي حققه المجتمع الإنساني في القرن العشرين قد أثر بفاعلية على أساليب الحياة في كافة المجتمعات المعاصرة،وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات تحديدا في هذا التطور عن طريق تسهيل سرعة الحصول على المعلومات،سرعة معالجتها واستخدامها في كافة العمليات لمواجهة متطلبات الحياة المعاصرة،أو متطلبات مجتمع المعلومات والمعرفة الذي طرح قِيّما و مفاهيم وأساليب جديدة وفرض علينا تحديات قاسية،و تنبأ بصراعات جديدة وأبرز أهمية المعرفة واللّغة والثقافة،وأصبح تنظيم تدفق المعلومات يمثل أهم ضمانات الاستثمار لصالح المجتمع،ويحتاج تنظيم تدفق المعلومات على المستوى الوطني إلى اتخاذ التدابير اللازمة وفي مقدمتها قطاع المكتبات والمعلومات وما يتفرع عنه من مؤسسات،فكما نلاحظ يعتبر قطاع المكتبات والمعلومات بالدول المتقدمة العنصر المحرك لخلق الوظائف الجديدة وتنشيط الاقتصاد،ومن المعروف أن لثورة تكنولوجيا المعلومات أهمية كبرى في تطور مختلف القطاعات الاقتصادية ،و لها تأثير في تطور الاقتصاد المحلي والعالمي،أما في الدول النامية نجد أن قطاع المكتبات و المعلومات مازال في بداية الطريق،وأن هذه البلدان يجب أن توفر البنية الأساسية للاتصال و المعلومات لكي تستطيع الاستفادة من منافع ثورة المعلومات،خاصة وأن استغلال هذه الأخيرة في عملية التنمية الوطنية هو مؤشر على تقدم الأمم و جاهزيتها لدخول جنبًا إلى جنب مع الدول المتقدمة إلى الألفية الثالثة .

و يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي انتشرت في السنوات الأخيرة وله علاقة بنشاطات المؤسسة فهو عملية توفير إطار عمل مفيد يمكن من خلاله رؤية المهام العديدة المتعلقة بتطوير المؤسسات المعنية بالمعلومات وإدراك العلاقة القائمة بين هذه المهام،إنها تجمع معلومات حول مجموعة العمل والمهارات والتسهيلات و التجهيزات و البرمجيات والاستثمار المالي والالتزام الزمني أو الحدود الزمنية،التي ستكون ضرورية في كل مرحلة من مراحل عمليات التطوير،ومن هنا تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي للمعلومات كمرتكز أساسيا لبناء قطاع مكتبات ومعلومات قادرا على المنافسة في عصر المعلومات،فقضية التخطيط والاستعداد للتوجه الإستراتيجي لمجتمع المعلومات والمعرفة يعتبر مدخلا و أداة من أدواته.

وفي دراستنا الحالية للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات تم التركيز على عناصر التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والقيم التي يسعى إليها التخطيط في مجال العمل المعلوماتي. وتحديد العوامل التي تساهم في التطبيق الصحيح للتخطيط الاستراتيجي وتساعد على نجاحه في الإدارات المختلفة .وتحديد أهم التحديات والمعوقات التي تحول دون التطبيق الصحيح للتخطيط الاستراتيجي والأخذ بأهم المقترحات لمواجهة المعوقات.وهذا للإجابة على التساؤل عن ماهية طبيعة التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات ؟.

الكلمات المفتاحية

التخطيط الاستراتيجي-التخطيط الاستراتيجي للممعلومات-قطاع المكتبات والمعلومات-المكتبة الوطنية.

La planification Stratégique de l’Information, son Rôle de Renforcement dans le Secteur des Bibliothèques en Algérie
Etude à la Bibliothèque Nationale

Résumé:

Le progrès spectaculaire scientifique et technologique, réalisé par les sociétés humaines au vingtième siècle, a effectivement influencé le style de vie des sociétés modernes. La Technologie de l’Information a contribué à ce progrès en facilitant la vitesse de réception de l’information, la vitesse de son traitement et utilisation, dans toutes les opérations pour arriver aux besoins de la vie moderne ou les besoins des sociétés de l’information et les connaissances lesquelles ont exposé de nouvelles valeurs, concepts et procédures. Il a aussi imposé des challenges extraordinaires. Il a prévu de nouveaux conflits et a montré l’importance des connaissances, le langage et la culture. Il est devenu un système source de l'information qui représente l'investissement le plus important au profit de la société. Ce système doit trouver des idées nécessaires au niveau du pays, principalement dans le secteur des bibliothèques et de l'information et ce qui en relève comme institutions. Comme nous l'avons remarqué, le secteur des bibliothèques et de l'information est considéré, dans les pays développés, comme l'élément stimulateur de la création de nouveaux emplois et le développement de l'économie. La technologie de l'information a une grande importance dans le développement des différents secteurs de l'économie et aussi de l'état du progrès au niveau local et l'économie dans le monde entier. Cependant, nous constatons que, dans les pays en développement, le secteur des bibliothèques et de l'information est encore à ses débuts. Ainsi, ces pays doivent investir dans le domaine de la communication et l'information pour obtenir des prestations de la révolution de l'information et l'utiliser dans le processus de développement du pays. C'est la clé du progrès de ces pays et leur volonté d'aller côte à côte avec les pays développés vers le troisième millénaire.

Le concept de la planification stratégique est l'un des plus importants termes administratifs utilisés ces dernières années et qui a une relation étroite avec celui des services des institutions. Il offre une atmosphère de travail efficace qui aide à voir plusieurs tâches liées au développement des institutions concernées par l'information et de réaliser le lien entre ces tâches. Il rassemble des informations sur un groupe de travail, les capacités, les installations, les équipements et la programmation, les investissements du fonds et l’attachement temporel qui sont nécessaires pour toutes les étapes dans le processus de développement. Ici demeure alors l’importance de la

planification stratégique de l’information entant que le centre fondamental dans la construction du secteur des bibliothèques et de l’information pouvant rivaliser dans l'ère de l'information. La planification, la préparation et l'orientation stratégique sont les outils des communautés de l'information et des connaissances.

Par la présente étude de la planification stratégique de l'information, nous nous sommes concentrés sur les éléments de la disposition stratégique représenté par la conception, le message, les objectifs et les valeurs recherchés par le planification dans le domaine de l'informatique, afin de trouver les éléments qui contribuent à la bonne application de la disposition stratégique, qui aident à la réussite dans les différentes administrations, qui définirent les défis les plus importants et les obstacles qui retardent le bon usage du Planification stratégique de l'information et pour obtenir les suggestions les plus importantes pour faire face à ces obstacles. Pour répondre à ce qu'est le principe d’origine la planification stratégique de l’information et son rôle au renforcement des bibliothèques.

Mots clés: Planification Stratégique de l’information - Planification Stratégique dans les Bibliothèques-Secteur des Bibliothèques et l’information. Bibliothèque Nationale.

The Strategic planning of Information and its Role in Shoring the Sector of Libraries in Algeria
A Study in the National Library

Summary

The spectacular scientific and technological progress, realised by Human societies in the twentieth century, influenced effectually life style in all modern societies. The Information Technology, in particular, contributed in this progress by facilitating the reception of information speed, the speed of its handling and its use, in all the operations to fulfil the needs of the modern life, or the needs of the information society and knowledge which exposed new values, concepts and procedures. It also imposed on us severe challenges. It predicted new conflicts and showed the importance on knowledge, language and culture. It became an affluence system of information that represents the most important investment in benefits of the society. The affluence system of information needs to take necessary forethoughts at the level of the country, mainly in the sector of libraries and information and what derives from it as institutions. As we notice, the sector of libraries and information is regarded, in the developed countries, as the stimulator element in creating new employment and activating the economy. The information technology has a great importance in the development of different sectors of economy and also of the progress of the local and the worldwide economy. However, we find that, in developing countries, the sector of libraries and information is still at its beginning. Thus, those countries have to invest in the field of communication and information to get benefits from the information revolution and use it to in the process of the country development. That is the key of the countries' progress and their readiness to go side by side with the developed countries towards the third millenary.

The concept of the strategic planning is one of the most important administrative ones which spread out the last years and has a tight relationship with that of the institution services. It provides an effective work atmosphere that helps see several tasks related to the development the institutions concerned with information and realise the relationship between those tasks. It gathers information about a group of work, the abilities, the facilities, the equipments and the programming, the fund's investment and temporal bonding which are necessary to all

the steps in the process of development. Here then lies the importance of the Strategic planning of Information as the fundamental centre in building the sector of libraries and information able to compete in the information era. The planning and the readiness and the strategic guidance are the tools of the information society and knowledge.

In our present study of the Strategic planning of Information, we focused on the elements of the strategic planning represented by the vision, the message the goals and the values sought by the planning in the field of informatics, to find out the elements that contribute to the right application of the strategic planning, helps success in the different administrations, shows off the most important challenges and hindrances that hold back the right use of The Strategic planning of Information and to get the most important suggestions to face those hindrances. To answer what the origin essence The Strategic planning of Information and its role in reinforcement libraries

Key Words: The Strategic planing- the Strategic planing of information- Sector of Libraries and information- the National Library.